

أسرار

أحد أكبر

رجال المبيعات

ديفيد كاوبر

تعريب رهيف محمود السيد

مكتبة العبيكان

Original title:
MEGA-SELLING
Secrets of a Master Salesman

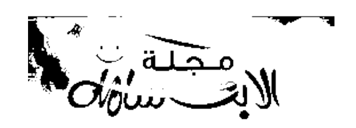
الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia
الطبعة العربية الأولى 1423 هـ - 2002م
ISBN 9960-40-093-X

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كاوبر، ديفيد
المبيعات العملاقة: أسرار أحد أكبر رجال المبيعات - تعريب: رفيف محمود السيّد
352 ص، 14,5 × 21 سم
ردمك: ISBN 9960-40-093-X
1 - إدارة المبيعات
أ - السيّد، رفيف محمود (تعريب) ب - العنوان
ديوي 658,8 4361 - 22 رقم الإيداع: 4361 - 22
ردمك: ISBN 9960-40-093-X

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

مؤلفو الكتاب



ديڤيد كاوپر David Cowper

دخل ديڤيد كاوپر عالم أعمال التأمين سنة 1958، ليصبح أحد أكثر وكلاء التأمين نجاحاً في العالم وعضواً مؤسساً في رابطة «رأس القائمة». وكان متحدثاً رئيسياً باسم رابطة «رأس القائمة Top of the Table» ورابطة «طاولة المليون دولار المستديرة The Million Dollar Round Table» وعضواً سابقاً في رابطة «الكتاب الرئيسيين للتأمين على الحياة Faculty of Life Underwriter Association» والرئيس السابق للجنة «الضرائب والتشريعات Taxation and Legislation Committee في رابطة «الكتاب الرئيسيين للتأمين على الحياة في كندا». كان كاوپر مغني تينور وقارئ مُغرم بالتاريخ ومولع بسباق الخيول الأصيلة.

دونالد كاوبر Donald Cowper

دونالد كاوبر هو وكيل تأمين سابق وكاتب حالي، وقد اشترك مع نورم ترواينور Norm Trainor، وأندرو هاينز Andrew Haynes في تأليف كتاب: «أفضل ثمان ممارسات لوكيلي المبيعات ذوي الأداء العالي The 8 Best Practices of High Performing Salespeople». كما أنه اشترك مع كيفن غيست Kevin Guest وأندرو هاينز في تأليف كتاب: «عنف الشباب، كيف تحمي أطفالك Youth Violence: How to Protect your Kids». وهو يسكن في تورنتو مع زوجته ومحررة كتبه آن مارغاريت Ann Margaret.

أندرو هاينز Andrew Haynes

أندرو هاينز هو الناشر السابق لمجلة «تقرير الأنواع The Species Review» وهي مجلة كندية تختص بالتكنولوجيا المتقدمة، وقد اشترك مع نورم ترواينور ودونالد كاوبر في تأليف كتاب: «أفضل ثمان ممارسات لوكيلي المبيعات ذوي الأداء العالي. كما إنه اشترك مع كيڤن غيست ودونالد كاوبر في تأليف كتاب: «عنف الشباب، كيف تحمي أطفالك». وهو يسكن في تورنتو مع زوجته كريستين Christine.

شكر

ظل الناس طيلة العشرين سنة الماضية يسألوني عن كتابي، وكنت دائماً أجيبهم: «إنه قادم - قريباً». والآن وبفضل مساعدة ابني دونالد وأندرو هاينز يمكنني أن أقول أخيراً بأنه بين أيديكم.

إنني مدين لآن مارغاريت أوبيرست Ann Margaret Oberst لتنقيحها الممتاز، ولكريستين رووني Christine Rooney لاقتراحاتها المتسمة بفهم عميق، ولابنتي دارا كاوپر Dara Cowper لتعليقاتها الحاذقة. غير أنني أتحمل كامل المسؤولية عن الأخطاء التي قد تظل موجودة في الكتاب.

وأوجه الشكر العميق لزوجتي تيري Teri على كل مساندتها وحبها ونصائحها بشأن المخطوطة.

كما أشكر ابنيّ الآخرين ديڤيد جونيور .David Jr ودالتون Dalton وشريكي ريتشارد ستاين Richard Stein لملاحظاتهم وتشجيعهم.

كما يحب دونالد وأندرو أن يشكرا وكيلتهما كلير غيروس Claire Gerus. كما يقدمان شكرهما المنبعث من القلب إلى آن مارغاريت وكريستين لكل ما قدمتاه من تشجيع وحب ومساعدة لا تقدّر بثمن خلال الأيام الطويلة والكثيرة لهذا المشروع.

ديڤيد كاوپر

إلى تيري Teri التي كانت دائماً الريح وراء أجنحتي



«إما انه يخاف مصيره أكبر الخوف

أو أن بيدائه صغيرة

فهي لا تسمح له أن يدرك مغزى

أن يفوز أو يخسر كل شيء»

جيمس غراهام، ماركيز مونتروز

James Graham, Marquis of Montrose (1650-1612)



المحتوى

القسم الأول
قصة مئة مليون دولار

القسم الثاني
كيف ترسي الأسس الكفيلة بالارتقاء بعملك إلى القمة

القسم الثالث
كيف تبيع الصفقات الكبرى وتدفع بأعمالك إلى القمة

القسم الرابع
كيف تصبح وكيلاً مختصاً بالصفقات الكبرى

القسم الخامس
ما بعد الصفقات الكبرى

ألخص في هذا الكتاب الاستراتيجيات التي طورتها خلال عملي المهني للارتقاء بأعمالي وزيادة مبيعاتي، ورغم أنني أعمل في مجال التأمين، غير أن هذه الاستراتيجيات تعتبر عامة وملائمة لكل مجالات الأعمال الأخرى. وقد استخدمت أحيانا بعض أسماء المنتجات، كما أشرت إلى بعض الأفكار والقوانين التي قد تتلاءم، أم لا، مع بيئتك الخاصة.

تعتمد كل الحالات التي تحدثت عنها في هذا الكتاب على أحداث واقعية، غير أنني حرصت، حفاظاً على خصوصية زبائني وثقتهم، على تغيير كل أسمائهم وكل تفاصيل قصصهم، بالإضافة الى تغيير أسماء الأشخاص الآخرين في هذا الكتاب باستثناء ما يخصني وزوجتي تيري Teri ومديري الأول في عملي هاس برايتهاوب Huss Breithaupt الراحل. ولم أشر أيضاً إلى أي شركة معينة بالإسم باستثناء الشركة التي كانت أول مكان تعلمت فيه البيع، إنها شركة نيويورك للتأمين على الحياة The New York Life Insurance Company.



القسـم الأول

قصـة
مئة مليون دولار



1

محادثة بقيمة
مئة مليون دولار

سيكون كل شيء منتهياً عند الساعة السابعة والربع. إذ إن هناك نتيجتين محتملتين: فإما أن أحقق حلمي أو أن يتلاشى، وفي كلتا الحالتين ستتغير حياتي إلى الأبد.

بدأت أخفض سرعة سيارتي بعد أن تجاوزت نقطة انعطاف الطريق السريع، وأوقفت السيارة على كتف الطريق، وقد أصدرت الدواليب صريراً على الإسفلت، كانت حركة السير خفيفة، لكن مستمرة عند الساعة السادسة وخمس وأربعين دقيقة، وكان هدير السيارات التي تتجاوزني يخرق فواصل الصمت القصيرة. وأبقتني أعصابي المتوترة متيقظاً رغم أنني لم أنم بشكل كاف. بدأ معدل دقات قلبي بالتسارع إذ لم يبق من الوقت إلا خمس عشرة دقيقة. كنت بحاجة قوية للاسترخاء، فكل شيء سيعتمد على قدرتي على التركيز والسيطرة على

النفس. سيكون كل شيء منتهياً عند الساعة السابعة والربع. إذ إن هناك نتيجتين محتملتين: فإما أن أحقق حلمي أو أن يتلاشى، وفي كلتا الحالتين ستتغير حياتي إلى الأبد.

نظرت عبر الزجاج الأمامي وعيناي تتبعان خطوط الطريق السريعة على امتداد البصر حيث ثبتّ عيناي. وبدا كل شيء آخر؛ من بانوراما السيارات إلى الغيوم إلى المباني المنخفضة، متموجاً متداخلاً وكأنه سجادة كبيرة.

ومع انخفاض صوت السير أغلقت عينيّ متأملاً، أحسست عندها بالاسترخاء وصفاء الذهن، عندما فتحت عينيّ ألقيت نظرة على الساعة حيث بلغت السادسة وتسعاً وخمسين دقيقة، سيصل في أي لحظة الآن، وكنت مستعداً!

لمحت على المرآة الخلفية صورة سيارة ليموزين Limousine طويلة سوداء اللون، بدت وهي تقترب خلسة كأنها غواصة، تجاوزتني ثم توقفت على كتف الطريق، فتسارعت نبضات قلبي وأخذت نفساً عميقاً لاستعادة هدوئي، ثم خرجت من السيارة ممسكاً بحقيبتي الجلدية الصغيرة التي أخذتها من المقعد الأمامي.

كان هواء الصباح لطيفاً. سرت باتجاه الجانب الأيمن من الليموزين ووقفت هناك حيث استطعت أن أرى ظل شخص في المقعد الخلفي - وكنت قد قابلته شخصياً مرتين من قبل- كان رجلاً ضخماً، لم يكن زائد الوزن بل كان ضخماً يزيد طوله

على ستة أقدام، عريض الوجه، ذا عينين زرقاوين عميقتين تحت حاجبين بارزين.

خرج رجل قصير بشاربين من باب السائق ودار حول السيارة، كان يسير ببطء، أو هذا ما بدا عليه، وكأن كل ما يجري كان يحدث بوتيرة بطيئة، نظرت إلى ساعة يدي مراقباً عقرب الثواني وهو يتقدم ثم يتوقف ثم يتقدم ثانية. وبعد مرور الدهر بأكمله فتح السائق الباب الخلفي وحثني على الدخول.

انزلقت على الجلد البارد وجلست إلى جانبه.

قلت، ماداً يدي للمصافحة: «صباح الخير يا رولف Rolf»

خطف يدي ثم هزها بسرعة قائلا: «لديك خمس عشرة دقيقة».

فتحت حقيبتي وسحبت منها ستة عروض تأمين، يمثل كل منها صيغة مختلفة لبوليصة تأمين بقيمة مليوني دولار. وذلك هو كل ما كان يهم رولف في ما يخص لقائي به، أي أن أناقش معه عرضاً بقيمة مليوني دولار. وحقيقة الأمر أنه كان لديّ دافع خفي للقائه، وكنت بحاجة إلى دقيقتين عند نهاية اللقاء لأناقش السبب الحقيقي الذي كان يقف وراء رغبتي برؤيته. وصلّيت متمنياً أن يتخذ قراره بسرعة في ما يتعلق بعرض المليوني دولار.

قلت: «رولف، هذه ستة عروض مبنية على أساس مفهوم الكلفة المعدومة Zero-Cost Concept التي تكلمنا بشأنها هاتفياً.

سيعيد لك تعويض الوفاة Death Benefit قيمة البوليصة، بالإضافة إلى الأقساط المدفوعة Premiums، فضلاً عن الفوائد التي كان يمكن للأقساط أن تجنيها إذا ما استُثمرت في مكان آخر».

أخذ رولف العروض مني وراح يدرسها ممضياً قرابة 20 ثانية على كل منها .كان العرض الخامس هو العرض الذي أوصي به لأن القسط ومعدل الفائدة فيه مناسبين تماماً لحاجاته. سيكون لديّ متسع من الوقت لمناقشة السبب الحقيقي لزيارتي إذا ما وقع اختياره على العرض الخامس.

دَعَوتُ بحرارة. ومع متابعة رولف دراسته للعروض وضعت يداي في حضني وركزت على تهدئتهما.

كان لديّ ميل غريزي للنقر بأصابعي بعصبية، ولم يكن هذا بالوقت المناسب لكي أرضي هوايتي المشتّتة للانتباه. استدرت للنظر إلى الخارج، فرأيت طيراً يطارد آخر في حركة دورانية في الهواء. ربما كان الطائر المطارِد يحاول بيع الآخر عقد تأمين.

رفع رولف رأسه بعد دقيقتين مصرحاً: «العرض رقم خمسة».

«وهذا ما أوصي به».

«حسناً، شكراً لك يا ديڤيد».

قلت: «ولكنني لا أزال أمتلك إحدى عشرة دقيقة من وقتك يا رولف».

نظر رولف إلى ساعته.

«هذا صحيح». كنت أعلم أن رولف رجل يحترم كلمته.

«ما أريده يا رولف هو أن أقضي بعض الوقت معك ومع محاسبيك ومحاميك، أريد أن أطوّر خطة تأمينية للشراكة الجديدة، قائمة على خطة التأمين معدومة القيمة، هل يمكننا تحديد موعد لمناقشة هذا الأمر؟».

كان رولف الشريك الرئيسي بقوة الأمر الواقع لشركة تغليف وتعليب تمر بمرحلة إعادة هيكلة شاملة. وكنت قد بعت الشركاء الأصليين قبل عدة سنوات تأميناً عندما اشتروا شركة دولية. وكانت تلك أكبر صفقة قمت بها في حياتي، إذ بلغت قيمتها 42 مليون دولار. غير أن الشركة توسعت بشكل هائل منذ ذلك الوقت، وقد بلغت قيمة التأمين المطلوب الآن 100,000,000 دولار.

وكنت أريد نصيباً من هذه الصفقة. وبما أنني كنت من باعهم التأمين الأصلي فإن هذا سيكون عاملاً مساعداً لي، ولكن ليس بالقدر الذي أوده. فكل من الشركاء العشرة سيأتي بوكيله الخاص به، وستكون المنافسة حامية الوطيس.

ولكنني كنت أعلم أن رولف هو صاحب القرار، ومن يكسب مساندته سترجح كفة حظه في الفوز بالصفقة. وكنت

بحاجة إلى أن يوافق على الموعد المقترح للقاء. حوّل عينيه ورمقني بنظرة ثاقبة، وكأنه يحاول استقراء ذهني بحثاً عن نقطة ضعف، ولو أنني طرفت بعيني لأجاب بالنفي. وكان الأمر بهذه البساطة.

حملقت فيه دون أن يرف لي رمش. قال رولف: نعم.

اختراق في بيع الصفقات الكبرى

وأثناء قيادتي للسيارة عائداً إلى المنزل، غير ملاحظ للطريق وللحركة المزدحمة عليه، رحت أتساءل كيف قادتني الأقدار إلى أن أجد نفسي في موقف أطلب فيه من زبون موعداً لأناقش معه عقد تأمين بقيمة 100,000,000 دولار. فمنذ ثلاثين سنة وصلت إلى تورنتو مهاجراً لا يملك شروى نقير، وبطريقة ما استطعت منذ ذلك الوقت أن أرتفع إلى قمة أعمال التأمين. وعندما فكرت في الأمر وجدت أنه ليس لغزاً غامضاً. والحقيقة أن اللقاء مع رولف كان علامة فارقة في الطريق الذي اخترته ورسمته لنفسي. ومنذ أيامي الأولى تلك في كندا، حلمت باليوم الذي أقابل فيه أناساً مثل رولف، فأكسب ثقتهم وأعقد الصفقات معهم. وإنما يدور هذا الكتاب حول الاستراتيجيات التي ساعدتني على تحقيق أحلامي.

لقد كتبت هذا الكتاب على أمل أن يكون الآخرون قادرين على استخدام بعض استراتيجياتي لتحقيق أحلامهم الخاصة. والحقيقة هي أنني إذا كنت قد استطعت فعل ذلك، فيمكنكم

أنتم أيضاً القيام به. فأنا لم أشعر أبداً بأنني ولدت لأكون رجل مبيعات متفوقاً. وعندما كنت وكيلاً شاباً كنت أعجب للسهولة التي يتمكن فيها وكلاء المبيعات الجدد الآخَرون من إنجاز عملية البيع. فإذا كانوا يجعلونها تبدو سهلة، فإنني كنت أجعلها تبدو صعبة. ولكن اضطرني عدم تمتعي بالموهبة الطبيعية إلى تطوير استراتيجيات تساعدني على البيع، بدءاً ببوالص التأمين الصغيرة، ثم الأكبر فالأكبر، إلى أن تمكنت أخيراً من تحقيق خرق يتمثل في بيع الصفقات الكبرى، صفقات تتجاوز قيمة التأمين فيها عشرة ملايين دولار أو أكثر. وسأبين لكم في هذا الكتاب جميع الاستراتيجيات التي استخدمتها للارتقاء بأعمالي ومبيعاتي إلى القمة. وطبعاً سأخبركم عما تمخضت القضية مع رولف. ولكنني سأبدأ معكم بقصة السنوات العجاف.



القسم الثاني

كيف ترسي الأسس الكفيلة بالارتقاء بعملك إلى القمة؟



2

فن البقاء في السنوات العجاف

تحقيقي عملية بيع في عطلة نهاية الأسبوع كان الطريق الوحيد الذي يحول بيني وبين طردي الحتمي من العمل يوم الإثنين، أي يجب أن أحقق في يومين ما لم أكن قادراً على تحقيقه في شهرين، وإلا فإن خطتي كلها ستبوء بالفشل.

سترون الآن أني لم أبدأ حياتي المهنية في مجال التأمين بصفقة ناجحة كبرى، لقد عاركت وارتكبت عدداً من الأخطاء ولكنني تعلمت شيئاً واحداً خلال أشهر عملي الأولى، وهو فن البقاء.

سأروي لكم في هذا الفصل قصة دخولي إلى عالم أعمال التأمين، وبعض معاركي الأولى، وسأظهر لكم الطرائق التي استخدمتها كي أبقى، حيث ألخص ذلك بالعبارة الآتية: «فن البقاء». لا تنحصر أهمية تعلم فن البقاء في بداية الحياة المهنية بأحد ما، سيما إذا كان يعمل في مجال التأمين، ولكنها أيضاً

مهمة عبر الحياة المهنية التي تتطلب المرور بدورات وحلقات عدة – كما هو الأمر في مهنتي – وبعض هذه الحلقات صعب جداً. إن القدرة على الوقوف من جديد بعد معايشة أسابيع أو أشهر، أو حتى سنوات قاسية هو أحد المكونات الرئيسية للنجاح.

وهكذا سوف أبدأ هذا الفصل بالحديث عن بداياتي في عالم التأمين، وسأظهر الاستراتيجيات الأربع لفن البقاء:

1. انظر إلى نفسك اليوم كما تريد أن تصبح غداً.
2. طوّر خطة وتمسك بها.
3. تحلَّ بالشجاعة لفتح الأبواب وإنجاز المبيعات.
4. إعقد جلسات للاستراتيجية الشخصية.

ثم سأنهي هذا الفصل مبيناً لكم كيف استطعت استعادة نجاحي والوقوف على قدمي مجدداً بعد مروري بمراحل قاتمة من حياتي.

الاستراتيجية الأولى:
انظر إلى نفسك اليوم كما تريد أن تصبح غداً

بعد أن انطلقت حركة السير ضغط هانز Hans على دواسة البنزين إلى حدها الأقصى، إلا أن شباك باب السائق بدأ يهتز جراء الريح فانحنيت لأرفعه، وأخيراً نجحت في رفعه إلى الأعلى بعد صراع طويل حيث أغلقته تاركاً الريح تصفِّر بنغمة حادة.

- قلت: «هانز يجب أن تصلح هذا الشباك».
- «أنا أحب أن أصلحه يا ديڤيد David صدقني، ولكن السيد ماكدوغال MacDougalL لا يتخلى عن نقوده، إنه اسكتلندي حقيقي».
- «هيه - احذر يا هانز أنا اسكتلندي أيضاً».
- «نعم، ولكنك لا تحتفظ بدولار واحد في جيبك لأكثر من دقيقة».
- «نعم أنا مسرف كبير». أجبت وأنا أهز كتفي.
- ضحك هانز قائلاً: «لا تؤاخذني، ولكن أليس الإسراف الكبير سمة خاصة بالأغنياء؟».

قلت: «أعتقد أنك يجب أن ترى ذلك في عقلك أولاً ثم يأتي المال، إنني أرى نفسي رجلاً ثرياً يملك منزلاً كبيراً وعائلة، ويقضي إجازته في أماكن دافئة، لا يمكنك الوصول إلى أي موقع في الحياة إذا استقريت على ما أنت عليه اليوم».

- «ألا تقنع أبداً بما لديك؟».
- «لا، وذلك سيكون السبب وراء نجاحي».

مرت أمامنا سيارة شيفروليه Chevy كبيرة الحجم فضغط فجأة على المكابح ملقياً بي باتجاه الزجاج الأمامي، فاستندت بيدي على اللوحة الأمامية للسيارة لأجنب إصابة رأسي بالأذى والسيارة تتوقف بعنف. ومع عودتي إلى وضعيتي على المقعد، تنهد هانز قائلا : «لو كنت غنياً يا ديڤيد لاشتريت لنفسك سيارة بدلاً من أن تضع حياتك بين يدي».

قلت بثقة: «إنني أخطط لشراء سيارة من الطراز ثيندربيرد Thunderbird بيضاء اللون، حمراء من الداخل».

الاستراتيجية الثانية: طوّر خطة وتمسك بها

كرجل ترعرع في اسكتلندا Scotland كنت دائم الحلم كيف أصبح ثرياً، إلا أنني أدركت في سن مبكرة من حياتي أن حلمي لن يرى النور ويصبح حقيقة ما لم أطور خطة عمل قابلة للتطبيق بهدف الوصول إلى أهدافي والتمسك بها.

كنت اعمل في اسكتلندا كمصمم داخلي بالكاد أغطي نفقاتي والجزء الآخر من وقتي مغنياً. ولكن للأسف كانت بلادي تنهار من حولي، وهنا أدركت أن أحلامي بأن أصبح غنياً بدأت تبتعد عني مع وصول الحكومة الاشتراكية إلى السلطة وبدء انهيار الاقتصاد. ومع أن بعض شركائي في العمل كانوا قانعين برؤية أعمالهم آخذة بالانهيار، إلا أنني طورت خطة لقلب عجلة حظوظي.

كانت الخطوة الأولى من خطتي واضحة، يجب أن أبدأ بداية جديدة مغيراً خططي، نعم أنا أحب عائلتي وبلدي الأم، وتراثي وتاريخي ولكن عيناي تطلعت عبر المحيط إلى أميركا الشمالية ووجدت هناك أرضاً ينمو فيها الاقتصاد وتتعاظم الفرص.

وصلت الى تورونتو Toronto في 10 آذار/ مارس من سنة 1957 ولم ألبث أن أدركت أنني اتخذت القرار السليم.

كنت قد بلغت التاسعة والعشرين من عمري في ذلك الوقت، وأتذكر سيري في شارع يونيفرستي أفينيو University Avenue، ممر الأعمال الرئيسي، ورؤيتي للثقالات والرافعات والعمال يعملون بنشاط من حولها، ذهبت بأفكاري الى اسكتلندا فتذكرت أبنيتها نصف الفارغة، والأناس قليلي الهمة الذين يسيرون من دون هدف يتنقلون في شوارعها. وهنا كان المكان يغلي بالنشاط، إنه الوعد بتحقيق الثروة.

كيف دخلت أعمال بيع الطلاء

كان قراري العيشَ في بلد يمكن أن أحقق الثراء فيه أول خطوة في الاتجاه الصحيح. لكني كنت اعلم تماماً بأني حتى أصبح غنياً يجب أن أعمل لحسابي الخاص. لذا فقد كانت خطتي طويلة الأمد أن أفتتح عملي الخاص، على كل حال لم أكن أحمل في جيبي سوى أربعين دولاراً فقط، لذا فقد كانت خطتي قصيرة الأجل أن أستخدم خبرتي في إيجاد عمل في مجال التصميم الداخلي كي أغطي نفقاتي.

في غرفة الجلوس الصغيرة في الشقة التي كنت قد استأجرتها فوق المغسلة العامة، بدأت عملية البحث باستخدام دليل الهاتف عن شركات تصميم داخلي، ولم أوفق في أولى المكالمات التي أجريتها لأن الشركات كانت قد توقفت عن ممارسة أعمالها، ولكنني وصلت أخيراً إلى إحداها عند ستان وشركائه للتصميم الداخلي والخارجي Stan & Associates,.

وللأسف، فإن المرأة التي أجابت على الهاتف قالت لي إنهم حالياً يحصرون أعمالهم في مجال التصميم الخارجي، وإنهم يخططون لتغيير اسم شركتهم إلى تصميم خارجي فقط لتجنب الاتصالات المشابهة لاتصالي.

قالت: «إن المتاجر الكبرى تقوم بذلك الآن، لقد أغلق الجميع متاجرهم باستثنائهم، لقد أصبحوا كالملوك (وتلفظ بالانكليزية monarchy)».

صححت لها تعبيرها الخاطئ: «تقصدين أنهم باتوا محتكرين monopoly».

- «نعم، هذا صحيح».

شكرتها على أخبارها الرائعة وتوجهت مجدداً إلى دليل الهاتف لأبحث عن أرقام كل المتاجر الكبرى. وقد انتهى البحث بالفشل، حيث كان لدى الجميع اكتفاء ذاتي بما لديهم من عاملين فضلاً عن وجود عدد كبير من طلبات التوظيف، حيث يمكنني إذا رغبت أن أضيف اسمي إلى هذه الطلبات، طبعاً في آخر القائمة. ولم أجد فائدة في ذلك إلا إذا كنت مستعداً لبدء عملي من أسفل السلم الوظيفي، إذا كانوا يعرضون البدء في العمل صبيحة اليوم التالي.

لم تكن هناك أي فرصة في أعمال التصميم الداخلي. إلا أنني بقيت أظن أن لخطتي قصيرة الأمد برفع خبرتي في أعمال

التصميم الداخلي واستثمارها معنى. كنت على معرفة بالألوان واللمسات الفنية والطلاءات، ومن هنا فقد قمت بوضع قائمة بجميع الوظائف التي تتطلب هذه المعرفة. وقد بدأت قائمتي بالعمل كدهّان، تلاه العمل في مكاتب شركة متخصصة بالطلاءات، ثم بيع الطلاء . كان خياري واضحاً لأن خطتي طويلة الأمد كانت تقتضي أن استقل بعمل خاص. سيسمح لي بيع الطلاءات ببعض السيطرة على مقدار ما أكسبه، فكلما بعت أكثر سأجني مالاً أكثر.

بدأت البحث في اليوم التالي، واحتاج مني الموضوع فقط إلى عدد قليل من المكالمات لأجد أن شركة ماكنلي وماك دوغال MacInly & MacDougall ترغب بزيادة مبيعاتها.

سارت مقابلتي مع السيد ماك دوغال MacDougall ذي القامة الطويلة والنحيلة بصورة حسنة، إلا أنه بدا وكأنه رجل اسكوتلندي تقليدي من حيث البخل، محكم القبضة أكثر من طبقتي طلاء، عرض علي راتباً أساسياً قليلاً وعمولات ضئيلة، إلا أنني وافقت على العرض بسبب حاجتي إلى هذا العمل الذي يتوافق مع خطتي قصيرة الأجل.

إن بيع الطلاء لمصلحة شركة ماك دوغال سيكون فرصة عظيمة لي ـ يجب أن أصبح محترفاً في البيع ـ إلا أنه لن يكون أكثر من محطة في طريق تحقيق خطتي طويلة الأمد، وهي أن يكون لي عملي الخاص.

الاستراتيجية الثالثة:
تحلَّ بالشجاعة لفتح الأبواب وإنجاز المبيعات

إن مجرد اتباع خطتك لا يعني أن الأمور ستسير على ما يرام. ستلزمك الشجاعة للتمسك بها. وقد وجدت عملية البيع أصعب مما توقعت. تعلمت أن أتغلب على ما يسمى «متلازمة مقبض الباب الساخن» أي الشعور بالدوار الذي ينتابك قبل طرق باب زبون محتمل، أو الشعور الذي ينتابك قبل الوصول إلى الهاتف لتجري اتصالاً مع شخص لا تعرفه. أدركت أنه لا يمكن على الإطلاق منع هذا الشعور بالدوار - لأنه سيأتي دائماً - ولكن ما يمكنك فعله هو أن تتجاهله وهذا بالضبط ما فعلته. وما إن وجدت الشجاعة للحديث مع الزبائن المحتملين، كان عليّ أن أجد الشجاعة لتجريب طرق مبتكرة حيث تفشل طرق البيع التقليدية. وهاكم قصة كانت فيها تلك الشجاعة حاسمة.

قلم الرصاص الكبير

كانت شركة ستيڤن وأبنائه Steven & Sons شركة كبيرة، وكنت أحاول منذ شهرين أن أبيع لهذه الشركة على الرغم من عدم قدرتي على إقناع مالكي الشركة بشراء أي طلاء أقوم ببيعه، إلا أنني قررت أن أحصل على صفقة البيع بطريقة أو بأخرى.

اعتدت أن أذهب إلى لقاءات مبيعاتي بصحبة سائق التسليم لشركة ماكنلي وماك دوغال. وبعد ظهيرة أحد الأيام ذهبت مع

السائق لتسليم طلبية لمتجر جديد سيتم افتتاحه قريباً يدعى طلاءات بيتر Peter's Paints، حيث كانت شركة ستون وأبنائه تقع قرب المتجر على زاوية الطريق.

أوقف هانز سيارته إلى جانب الطريق قرب طلاءات بيتر حيث كانوا لا يزالون منهمكين في تجديد المتجر وطلائه، ويبدو أن الشيء الوحيد الذي أنجز هو لوحة المحل. وفي الخارج، على جانب الطريق رُميت بقايا المستأجر السابق. ومن نظرة إلى هذه البقايا خمنت أنه كان متجر قرطاسية أو توريد مستلزمات فنية. لفت نظري قلم رصاص كبير من البلاستيك طوله قرابة أربعة أقدام يبدو أنه كان يستخدم في العرض سابقا. نزل هانز من الشاحنة وبعد لحظات سمعته يفتح باب مؤخرة الشاحنة، ومن خلال المرآة رأيته يسحب صندوقين منها على حمالة ويدخل المتجر عبر كومة النفايات.

بينما كان هانز في الداخل، استثمرت دقائق صمت قليلة لأفكر بعملية البيع الذي أحاول أن أنجزها مع شركة ستيڤن وأبناؤه. حيث كانت هذه الشركة مملوكة جزئياً من قبل شركة طلاءات نيو إنغلند New England. ولم يكن من قبيل المصادفة أن كل طلاءاتهم كانت موردة من قبل هذه الشركة . كانت شركة ستيڤن وأبناؤه تتولى أعمالاً كثيرة في أماكن وقوف المركبات مستخدمة طلاءات شركة انكلترا الجديدة التي لم تكن تتحمل فصل الشتاء بشكل جيد. وكان أحد الأصناف التي نبيعها مناسبة لهذه المهمة، وهذا ما أريد أن أقدمه لشركة ستيڤن وأبنائه، إلا

أن جونسون Johnson المسؤول عن الشراء لم يتزحزح عن موقفه. إذ يبدو أن علاقتهم مع شركة طلاءات نيو إنغلند كانت أوثق من أن تسمح لدخيل بأن ينفذ. لم استسلم لأني كنت اعرف أنهم يريدون طلاءً ذا جودة ونوعية عاليتين.

سألت جونسون إذا كان لديه ما يمنع مقابلتي إذا عرجت عليه من حين لآخر فأجابني بأن ذلك سيكون حسناً، «سأمر بك كل أسبوعين مع قهوة وعلبة حلويات»، وسارت الأمور على ما يرام إلا أنه بقي غير راغب بالشراء مني . كنت أريد شيئاً ما لإثارة انفعاله. عصفت دماغي، أخبرته عن كل عجائب طلائي، وعدته بخصم جيد، دعوته لشرب المرطبات، كنت أحتاج إلى شيء ما ولكن ما هو؟

رأيت هانز يخرج من متجر طلاءات بيتر جارّاً وراءه عربته وهي فارغة. عاد إلى مقعده في لحظات قليلة ثم أدار المحرك.

قلت، عندما بدأ ينطلق بالسيارة: «توقف هانز».

خرجت من الشاحنة باتجاه كومة الخردة، وانتزعت ما أريد منها، ثم استدرت باتجاه الشاحنة أفتح بابها الخلفي ودفعت بغنيمتي التي انتزعتها من الداخل ووضعتها فوق صندوق الطلاء.

كان هانز ينظر إليّ باستغراب ثم قال: «ماذا ستفعل بقلم الرصاص العملاق هذا؟».

قلت له: «سوف ترى، عليك أن تأخذني إلى شركة ستيفن وأبنائه».

لم يكن من السهل عليّ العبور من الأبواب الأمامية للشركة حاملاً قلم رصاص عملاق.

ضحكت جوان Joanne كثيراً على متاعبي مع قلم الرصاص، وقالت وهي تبتسم ابتسامة عريضة:

- «مرحباً، ديفيد، اعتقد أن يديك محملتان بشكل كافٍ بحيث لم يعد هناك مكان تحمل فيه الحلوى هذه المرة».
- «أنا لا آتي أبداً فارغ اليدين، يا جوان، أنت تعرفين ذلك. إن الحلوى على الجانب الآخر من قلم الرصاص». قلت ذلك وأنا أشير إلى الصندوق الذي كان يتدلى من إصبعي الأيسر، وكان شريط علبة الحلوى قد رسم أخدوداً على إصبعي.

سحبت جوان الصندوق من إصبعي وقادتني إلى الداخل لأرى جونسون، والقلم الرصاص يتأرجح بقوة من على كتفي. رفع جونسون عينيه عن مكتبه بذهول «ما الذي يوجد معك بحق السماء يا ديفيد؟».

قلت «اشتريت هذا القلم العملاق لأساعدك في التوقيع على الطلبية الكبيرة والضخمة المتعلقة بالطلاء المخصص لمكان وقوف المركبات الذي تحتاج اليه»! وانتظرت.

ضحك جونسون «لن تستسلم أبداً يا رجل، أليس كذلك؟».

- «لا ليس قبل أن توقع على الطلبية».
- «حسناً» تنهد جونسون ومد يديه في الهواء «أعطني نموذج الطلبية، سوف أجرب طلاءك وأرى كم سيروق لي؟».

عدت إلى الشاحنة، والقلم على كتفي والابتسامة على وجهي.

سأل هانز «ما الذي يسعدك جداً»؟

أخبرت هانز القصة ونظرت إليه وهو ينقل عينيه بذهول.

- «أنت مجنون قليلاً، ولكنك شجاع حقاً، لم أعتقد إطلاقا انك سوف تبيع ستيفن وابناؤه لسنوات طويلة».
- «نعم، أعتقد يا هانز أن هذا هو الفرق بيني وبينك»، لم أقصد الإهانة ولم يفهمها هانز كذلك، لأننا نحب بعضنا بعضاً، إلا أننا كنا مختلفين. لقد كان سعيداً بما وصل إليه أما أنا فلا، فقد كنت أريد الكثير من حياتي وكنت مصمماً على الحصول عليه».

لم يكن قلم رصاص بلاستيكي ضخم هو الشيء الذي احتجت إليه لأنجز عملية البيع مع شركة ستيفن وأبناؤه، الا أنه يمكن أن يكون من الأشياء المساعدة أو المساندة. ولكن ما كنت احتاج إليه وأجده هو الشجاعة، الشجاعة في تحمل المخاطر عند ابتداع طرق جديدة.

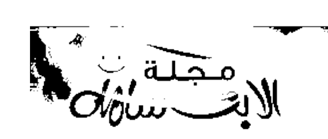
العودة إلى الاستراتيجية الثانية:
التمسك بخطتي – ألم قصير الأمد

كنت قد واجهت قبل وقت خياراً صعباً في مهنتي، إلا أن وجود خطة أتبعها جعلني قادراً على اتخاذ القرار السليم.

نال ما أنجزته من بيع لصالح شركة ستيڤن وأبناؤه إعجاباً لابأس به من ماك دوغال . فقد رأى كيف حاول رجال مبيعات كثر أن يبيعوا لتلك الشركة إلا أن أحداً منهم لم ينجح في إنجاز البيع، قمت بمبيعات قيّمة أخرى للشركة، ورغب كل من السيدين ماك إنلي وماك دوغال في ضمان بقائي في الشركة عبر عرضهما عليّ بأن أصبح شريكاً لهما، وقد كان السيد ماك إنلي أكثر شحاً من ماك دوغال إلا أن الاتفاق كان جيداً. وأذكر أنني كنت أناقش الموضوع مع هانز أثناء إحدى المرات التي نذهب بها لتسليم الطلبيات

- «واه يا ديڤيد، إنه شيء مدهش! لم يعرض هذين الرجلين على أحد من قبل أن يكون شريكاً لهما، لقد عملت معهما لسنوات طوال أكثر من أي شخص آخر ومع ذلك بالكاد احصل على زيادة في مرتبي».
- «نعم إنه اتفاق جيد، من السيئ أنني لن أقبله».

ضرب هانز بقوة على مكابح الشاحنة، وأوقفها فجأة، دفعتنا بقوة إلى الأمام، «أعذرني» قال، وعلائم عدم التصديق بادية عليه، حيث علا صوت أبواق السيارات من ورائنا.



قلت: «هانز من الأفضل أن تنطلق لأنك أعقت حركة السير بوقوفك المفاجئ». ولكنه بدلاً من ذلك حول السيارة إلى جانب الطريق.

- «أنت تمزح يا رجل، لا أحد يرفض عقداً كهذا».
- «أنا أفعل ذلك».

جلس هانز وكان فكه متدلياً . كان هانز رجلاً ألمانياً صخماً، غادر بلاده مع عائلته عندما كان طفلاً، لذا لم يكن يحتفظ كثيراً بلهجته الأصلية ولكنه عندما يكون منفعلاً فإنه يعود إلى جذوره الألمانية، قال لي بالألمانية: «أنت غبي، لماذا فعلت ذلك، أنا لا أجد معنى لرفضك؟».

«إن لديّ خطة، وعملي في شركة ماك إنلي وماك دوغال ليس ضمن الخطة».

سألني :ما هي خطتك؟.

- «حسناً، إن حلمي هو أن أصبح غنياً، وخطتي لتحقيق ذلك أن يكون لي عملي الخاص، إن أحداً لا يستطيع أن يصبح غنياً إذا عمل لمصلحة شخص آخر، يمكن أن أعيش حياة لائقة إذا عملت لمصلحة ماكنلي وماك دوغال، لكني أطمح لأكثر من مجرد حياة لائقة».
- «ولكن ما الذي ستفعله بالضبط».
- «لست متأكداً تماماً، مازلت أرسم المعالم، أتطلع إلى عدة أشياء، أنواع الأعمال التي يمكن أن تستقل بها

لوحدك والتي تدر عليك المال».

قال هانس: «ما هي هذه الأنواع؟».

- «أقوم حالياً باستكشاف ثلاثة أعمال، أعمال العقارات، والضمانات المصرفية، والتأمين، بالتأكيد يمكنك أن تعمل جيداً في أول نوعين من الأعمال ولكن هناك مشكلة مع هذه الأعمال إذ أنها متقلبة دائماً، حيث يتأثر هذان النوعان بحالات الركود وانخفاض الطلب. إلا أن التأمين مختلف، حيث تبقى محتاجاً للتأمين حتى عندما يبدأ الاقتصاد بمرحلة الركود».

قال هانز: «نعم، ولكن من سيشتري بوليصة تأمين عندها؟ لن يجني أحد المال في مرحلة الركود الاقتصادي».

- «صحيح إلا أنه خلال مرحلة الركود فإن الغني يصبح أكثر غنى، بينما يزداد الفقير فقراً، وأنا أريد بيع الأغنياء على أي حال».

كانت خطتي خطة طويلة المدى، ومع أن القرار الذي اتخذته سوف يجعلني أعاني وأتحمل على المدى القصير، إلا أني علمت بأنه الشيء الصحيح لمستقبلي.

كيف دخلت في عالم أعمال التأمين؟

اشتريت سيارة بعد شهور قليلة من بيع الطلاءات. لم تكن السيارة من طراز ثيندربيرد Thunderbird التي رغبت بها، بل كانت سيارة ضخمة ذات لون أخضر صارخ، كانت من نوع

بويك Buick ببابين وكان نظام العادم فيها معطلاً.. إلا أنها على الأقل تستطيع أن تقلني حيث أريد. عندما اتصلت بشركة تأمين للحصول على بوليصة تأمين للسيارة استفسرت عن كيفية شراء بوليصة تأمين على الحياة أيضاً . وهذا ما قادني إلى لقاء مع مكتب لشركة نيويورك للتأمين على الحياة The NewYork Life Inssuranse. ومن ثم إلى مكالمة هاتفية مع هاس برايتهوبت Huss Preithaupt مدير المبيعات. وقد علمت فيما بعد أن هاس كان في حملة بحث عن موظفين جدد يتمتعون بأي خبرة في المبيعات. بما أنني قد كتبت في سطر العمل في نموذج الطلب الذي قدمته أني مندوب بيع طلاءات، فقد وقع الاختيار عليّ.

كما شرحت لهاس، فإنني كنت أطمح إلى العمل في التأمين كتغيير محتمل لعملي، ومن هنا لا يمكن أن يكون هناك توقيت أفضل من اتصال هاس هذا، كنت معجباً بسلوك هاس على الهاتف، كان لطيفاً ولبقاً ولا يشبه رجل البيع التقليدي، شرح لي أن دخلي في أعمال التأمين لن يكون محدوداً الأمر الذي أثارني كثيراً. وأبدى رغبته في أن نلتقي على الغداء في الأسبوع التالي، وهنا طلبت منه تقريب موعد الغداء إلى الغد لأنني لا أرغب أن يطول انتظاري لدخول حياتي الجديدة يوماً آخر، وقد وافق هاس فذهبنا لتناوله في مطعم في مركز المدينة.

لدى دخولي إلى المطعم وجدت رجلاً أنيقاً يجلس منفرداً. ذهبت إليه لأتأكد أنه هاس وأقدم له نفسي.

قال وهو يلفظ اسمي: «كاوپر Cowper»، هذا يدل على أنك اسكتلندي

أجبته: «وبرايتهاوبت Preithaupt يدل على أنك ألماني».

أجابني بترفع: «لا أنا نمسوي».

فرجعت بأفكاري إلى الوراء إلى الحرب العالمية الثانية التي ما زالت حاضرة في أذهان كل واحد منا وأجبته: «نعم، هذا صحيح كلهم أصبحوا نمسويين في سنة 1945».

ضحك هاس وتحطم الجليد بيننا، واستمر النقاش حول أعمال التأمين التي تروق لي، ورسم لي هاس صورة جميلة لعملي في المستقبل حيث أستطيع أن أحدد ساعات عملي الخاصة، وأختار الأشخاص الذين أريد مقابلتهم، وقد قال لي هاس عند هذه النقطة:

«إن أفضل رجل مبيعات عندي في هذه اللحظة لا يعمل إلا يومين في الأسبوع ويقضي شهرين في الصيف في إجازة ...أستطيع أن أتخيل فقط ما سيجنيه لو أنه عمل بكامل وقته».

- «سأريك ذلك. سأصبح رجل مبيعاتك الأول ذات يوم، وأنا أخطط للعمل الأسبوع بأكمله».

ابتسم هاس «أنا أتطلع إلى ذلك يا ديڤيد».

اصطحبني هاس في طريق العودة إلى مكتبه، وفي الطريق طلب مني أن أتقدم إلى امتحان جدارة وان أتصل به في اليوم التالي لأحصل على نتيجة الامتحان.

اتصلت في اليوم التالي، اكتشفت أنني قد اجتزت الامتحان ودعيت إلى لقاء جديد. كانت الأمور حتى الآن تبدو سهلة إلا أن عقبة جدية انتظرتني في اللقاء.

الخطة بدأت تؤتي ثمارها - مكاسب طويلة الأمد

قال هاس «ديڤيد أريدك أن تدون لي قائمة تتضمن أسماء مئة شخص».

- «أشخاص «سألت بارتباك «فقط قائمة أشخاص، أي أحد».
- «حسناً، الأشخاص الذين تعرفهم شخصياً، طبعاً ممن يمكن ان تبيعهم بوليصة تأمين».

ويبدو أنني قد ابتلعت ريقي بشكل واضح للعيان.

- «يمكنك أن تفعل ذلك يا ديڤيد أليس كذلك؟».
- «بالتأكيد، حتماً، طبعاً من الذي لا يقدر على ذلك؟».
- «حسناً، ستستغرب الأمر، ولكن هناك أشخاصاً لا يخرجون كثيراً، فبعض الذين تقدموا بطلبات توظيف لم يستطيعوا أن يمدوني بأكثر من اثني عشر اسماً».
- «أعدك بمئة اسم يا هاس».
- «عظيم أحضرهم غداً وسوف نبدأ فوراً».
- «هاس ما هي الترتيبات المتعلقة بالراتب الأساسي».
- «حسناً، لن يكون هناك راتب أساسي يا ديڤيد».

قلت بانكماش: «فهمت».

- «يمكنك أن تسحب مئة دولار على حساب ما ستكسبه مستقبلاً، ومئة دولار علاوة تدريب كل شهر».
- «شكراً»، - قلت وقد ارتحت قليلاً - «ومتى سيبدأ هذا؟».
- «حالما تحضر لي الأسماء».
- «حسناً».

غادرت مكتبه عائداً إلى البيت متأملاً مشكلتي الصغيرة، مئة اسم، لم تمر عليَّ فترة طويلة في هذا البلد، ولا أعرف شخصياً إلا عدداً قليلاً من الأشخاص في تورونتو . أخذت قلماً وورقة وبدأت أدون أسماء قليلة لأناس عرفتهم من عملي أثناء بيع الطلاء، ثم بدأت بتدوين كل أسماء الأشخاص الذين أعرفهم من مدينتي أدنبره Edinburgh وقد هاجروا إلى كندا. بعد نصف ساعة من البحث في ذاكرتي وصلت إلى مئة اسم وكان ذلك الجزء السهل من مهمتي، نعم أستطيع نظرياً أن أطلب منهم شراء بوليصة تأمين، هذا إذا عرفت كيف يمكن أن أجدهم، ولكن حمداً لله لم يسألني هاس ما إذا كنت أعرف أين يقيمون.

عدت في اليوم التالي ومعي قائمتي مستلماً سلفة 100 دولار وعلاوة تدريب. ثم التحقت بدورة تدريبية مكثفة مدتها ستة أيام . وبعدها أطلقوني للوصول إلى الأسماء المئة المتضمنة في قائمتي.

أذكر أنني التقيت بإيڤان Ivan، وهو واحد من ستة أشخاص وظّفوا معي في الوقت نفسه، في مكان وقوف السيارت بعد انتهاء تدريبنا. كان إيڤان رجلاً قصير القامة ومدوراً، وهو بولندي يعزف على آلة الكونشيرتينا، وباعتبار أن إيڤان كان مهاجراً مثلي اعتقدت أنه يمكن ان يشاركني معضلتي.

- «إيڤان هل تستطيع حقا أن تجد مئة شخص يمكن أن تبيعهم بوليصة تأمين».
- أجابني: «بالتأكيد يا ديڤيد أليس الأمر معك كذلك؟».
- قلت متلعثماً: «حسناً، أنا أحاول أن أجدهم، ولكن بالتأكيد أنت تعرف حقاً مئة شخص في تورونتو، ألم يعد أصدقاؤك إلى مواطنهم الأصلية».
- «قد تكون لهجتي ثقيلة يا ديڤيد إلا أنني أعيش في تورونتو منذ اكثر من خمس عشرة سنة وأنا أعمل في فرقة موسيقية كبيرة وأعرف كثيراً من المهاجرين البولنديين إنه مجتمع متماسك جداً، لهذا السبب دخلت عالم أعمال التأمين . لا اعرف أحداً يبيع التأمين للبولنديين».
- قلت له: «فهمت». ورحت أبحث عن سيارتي.

اتصالات مع أناس لا أعرفهم

أجريت أول اتصال مع زبون سابق لي في أعمال بيع الطلاءات، كان اسمه طوني وكنت أعلم أنه أب لطفلين، عندما

اتصلت به أخبرته أني لم أعد أبيع الطلاء بل أبيع بوليصات التأمين.

قال «أنا لديّ وكيل يا ديڤيد».

- «ولكن إذا أردت أستطيع أن أرى وضعك لنعرف إذا كان هناك شيء ما ينقصك».
- «إن الوكيل هو شقيق زوجتي».

أجبته مرتبكاً: «نعم، فهمت». لم أتذكر أي طريقة للرد مما تعلمته أثناء تدريبي تناسب هذا الموقف.

قال طوني: «ديڤيد أتمنى لك الحظ ولكن أخبرني إذا ما عدت إلى بيع الطلاء من جديد لأني دائما أرغب أن اشتري منك».

أجبته: «طوني لن أعود أبداً إلى أعمال الطلاء ولكن أخبرني إذا قرر شقيق زوجتك أن يترك أعمال التأمين فأنا دائماً أحب أن أبيعك».

ضحك مما قلته . بعدئذ انتقلت إلى الأسماء الأخرى في القائمة

لم يأخذ ذلك مني وقتاً طويلاً حيث استنفدت العدد القليل من الأشخاص الذين أعرفهم في تورونتو. كان معظمهم مثل طوني لديهم وكلاء تأمين ولم يجدوا داعياً لرؤيتي، في حين وافق آخرون على رؤيتي إلا أنهم لم يرغبوا بالشراء.

وبعد ذلك بدأت مع الأشخاص المهاجرين من اسكتلندا، فاكتشفت أن معظمهم لم ينتقل إلى تورونتو. إذن لم يبق أمامي إلا أن أتصل بمجهولين لا أعرفهم، وكان لا بد مما لا بد منه. فبدأت أبحث عبر قائمة أسماء أخرى أعرفها وهي دليل الهاتف.

اتصلت هاتفياً بأشخاص كنت قد اخترتهم عشوائياً وقلت:

- «مرحباً، أنا ديفيد كاوبر ممثل شركة نيويورك للتأمين على الحياة The NewYork Life Insurance في منطقتك وأرغب في رؤيتك للتحدث عن خطتك لحماية عائلتك».

كانت معظم الإجابات التي تلقيتها تعني الرفض بطرق مختلفة:

- «أنا لا أريد بوليصة تأمين، لا تتصل مجدداً».
- «أنا لديّ حالياً وكيل تأمين، شكراً».
- «أنت تبيع بوليصة تأمين - إذهب إلى الجحيم».
- «لا، شكراً يا سيدي».
- «أبي ليس في البيت».

سجل مبيعات مثالي

لحسن الحظ أعطى هاس لكل منا فرصة في الأسبوعين الأولين لندرب أقدامنا، ولكنه كان يتوقع أن يرى نتائج سريعة بعد هذين الأسبوعين، للأسف بعد أربعة أسابيع لم أبع أي بوليصة، ولم يكن هاس الشخص الوحيد القلق بشأن أدائي.

خلال الأسبوع الخامس كنت قد كلمت كل من يحمل اسم فريدمان Friedman في دليل الهاتف، ومحبطاً قررت أن آخذ استراحة لدقائق. استدرت باتجاه إيڤان الذي كان يجلس وراء مكتبه بجواري

قلت: «إيڤان كيف تسير أمور البيع معك؟».

- عظيم ديڤيد لقد بعت 30 بوليصة تأمين، لقد وصلت إلى القمة على خارطة المبيعات. نظرت إلى الخارطة فوجدت أن اسمه قد وصل فعلاً إلى الأعلى وبسرعة انتقلت عيني إلى القائمة التي تحوي عشرين اسماً، أخيراً وصلت إلى اسمي الذي كان في أسفل القائمة.

قلت: «تهاني إيڤان أنا سعيد من أجلك».

قال إيڤان باهتمام «لديك مشكلة صغيرة ديڤيد كما أرى».

أجبته بارتباك: «صغيرة».

- «ما هو الخطأ؟» سأل إيڤان

أجبته: «لم أستطع أن أبيع أحداً».

قال إيڤان «أعتقد أن هذا هو التفسير، هل حددت مواعيد للقاء؟».

- «بعض الأحيان».

في الحقيقة كانت ثمة مشكلة في الوصول إلى تحديد موعد مقابلة، لم يكن لديّ الشخصية لدفع وتشجيع الناس عبر الهاتف،

لم يرغب معظم الناس في رؤية وكيل تأمين. ولم أجد حيلة للدخول إلى حياتهم، كان لديّ موعدان إلا أنني لم أنجز بيعاً.

- «حسناً يا ديڤيد لا أعرف كيف يجب أن تبدأ؟ أعتقد أن البيع يأتي بالنسبة لي سهلاً».
- «أوافقك على هذا الاعتقاد».

بكل تأكيد لم يكن بيع التأمين سهلاً بالنسبة لي إلا أنني كنت متمسكاً به، لم يكن قراري بالدخول إلى عالم أعمال التأمين قراراً سهلاً، وأنا أملك الشجاعة لأتبع خطتي لأني طورتها على مبادئ وأسس سليمة. وبعد كل هذا فقد عرضت عليّ فرصة أن أكون شريكاً في شركة ماكنلي وماك دوغال فرفضت من أجل فرصة العمل منفرداً، ومن أجل فرصة أن أكسب ما أريد من المال، لقد آمنت بأنني كنت أبيع منتجاً جيداً، وهناك كثير من الناس الذين يحتاجون الى خدماتي. يجب أن أطور مهاراتي قليلاً.

بينما كان بعض الوكلاء في المكتب يبيعون ست بوليصات تأمين في أسبوع ثم لا يبيعون شيئاً في الأسبوع التالي، كنت الوحيد الذي بقي ثابتاً على حاله. وبقيت حتى الأسبوع السادس ولم أنجز بعد أي عملية بيع، حتى إن هاس بدأ يفقد الأمل مني.

في عصر أحد الأيام، كنت جالساً وراء مكتبي ويدي على الهاتف ودليل الهاتف مفتوح أمامي على المكتب. تذكرت أني رأيت ظلاً غامضاً يزحف على أوراق دليل الهاتف الرمادية.

شعرت بحضور هاس، ولكنني تظاهرت بأنني لم ألحظه وتابعت الاتصال بـ «جورجيو» كنت قد اتصلت بالسيد أ. جورجيو منذ ثوان مضت، واكتشفت أن لا أحد في المنزل. أملت في أن يكون حظي أفضل مع أحد أقربائه المحتملين. وأثناء إجراء الاتصال امتدت يد من فوق كتفي وقطعت الاتصال.

قال هاس: «ديڤيد».

- «نعم» أجبته، وقد استدرت إليه.
- «رتب لنا موعداً غداً بعد الظهر».
- «مع من؟».
- «مع أحد من زبائنك المحتملين».
- «في الواقع هذا ما أقوم به بالضبط في هذه اللحظة. توقع السيد ب.جورجيو مني أن أجيب على اتصاله الذي أجراه منذ لحظات.
- «عظيم، ثبت موعداً لكلينا مع السيد ب.جيورجيو غداً».
- أجبت: «لنا نحن الاثنين».

قال هاس وقد استدار مغادراً: «بالضبط».

التفت إلى إيڤان فرأيته ينظر إلي نظرة قلق، وقال «يريد أن يقوم بعمل ميداني معك يا ديڤيد».

أجبته: «هذا جيد على ما أعتقد؟».

- «لقد كان آخر من قام بعمل ميداني معه هو سمبسون Simpson».

سألته: «وأين هو سمبسون؟».

كان سمبسون واحداً من الموظفين الجدد مثلي ومثل إيڤان، ولم يكن سمبسون قد باع كثيراً، في الواقع أعتقد أنه باع بوليصتي تأمين فقط، وقد ألغيتا مؤخراً.

قال إيڤان «لقد ذهب يا ديڤيد».

- «ذهب؟».
- «صرف منذ يومين من العمل».
- «نعم فهمت». وعدت للاتصال بالسيد ب.جورجيو B. Giorgio.

في اليوم التالي عاد هاس يسألني عن توقيت الموعد الذي ثبته.

أجبته: «ظهراً».

- «إذا يجب أن نغادر المكان عند...؟».
- «الحادية عشرة والنصف، وسيكون لدينا متسع من الوقت».

فشل في الحالة العملية

في الساعة الحادية عشرة والنصف، رأيت هاس يفتح باب مكتبه وينزل إلى الرواق، وكان يعنى دائماً بارتداء ملابس فاخرة، أما اليوم فقد بدا أنموذجاً للكمال في مظهره الخارجي وثيابه الأنيقة. ولما كنت شديد العناية بالتفاصيل، أعجبت بحرص هاس على التفاصيل. فأزرار أكمام قميصه كانت لامعة،

وطرف منديله يبدو بشكل مرتب خارج جيب سترته، وما زين به أطراف ذراعيه كان متألقاً.

- «هل أنت مستعد يا ديڤيد؟».
- «نعم، نعم سيدي».

كنا رجلين أنيقين . مشينا إلى المكان المخصص حيث ركنت سيارتي. دخلت سيارتي القديمة التي أتلفها الاستعمال، وهي سيارة بويك خضراء رمادية، كان المقعد الأمامي بجانب السائق مكسوراً استخدمت لتثبيته علبة حساء مقفلة وكانت تقوم بدورها بالشكل المناسب.

- «أهذه سيارتك يا ديڤيد؟» سأل هاس بكياسة يشوبها شعور بالتفوق بينما كان يستقر على مقعده الذي لم يكن مريحاً من دون شك . لحسن الحظ أن هاس لم يكن ليرى علبة الحساء التي كانت الشيء الوحيد الذي يثبت مقعده.
- «إنها قديمة بعض الشيء ولكنها جديرة بالثقة، أخطط لاستبدالها بأخرى قريباً».
- «بعد أن تبدأ التخفيضات على ما أظن». أجاب هاس:
- «بكل تأكيد».

أدرت المحرك، فأصدر أصواتاً غريبة قبل أن يدور بتردد. وبعد الضغط القوي عدة مرات على دواسة البنزين همهم المحرك بلطف. فعدت بسيارتي إلى الوراء وانطلقنا في طريقنا.

بعد فترة قصيرة سألني هاس عن مكان الموعد.

- على طريق دانفورث Danforth، ليس بعيداً جداً من هنا.

لسوء الحظ فان السيد ب.جيورجيو B. Giorgio لم يكن في منزله الليلة الماضية . وفي الحقيقة فإن أياً من أفراد عائلة جيورجيو لم يكن في المنزل. ولا حتى عائلة جيورن Giorn، وكذلك الأمر مع عائلة جيوتو Giotto، والسيدة جيوڤيني GIOVENY لم تكن تتحدث الإنكليزية. لذا لم أستطع أن أحدد أي موعد على الإطلاق. كنت أخطط أن أصطحب السيد هاس إلى مخزن خردوات كنت قد اشتريت منه سابقاً وكنت أتمنى أن يكون المدير هناك.

في تلك اللحظات لاحظت انتشاراً خفيفاً لدخان عادم السيارة . كنت مدركاً جيداً لقوة حاسة الشم عند هاس فقد كان يضع دائماً عطراً طيب الرائحة ويتذمر عندما يشم أي أثر لرائحة كريهة.

كانت هناك رائحة مميزة لاذعة للدخان الذي يملأ السيارة وكنت أعلم أن هاس لن يحب ذلك.

- قال، وقد غطى أنفه بيده: «أظن أن شيئاً ما ليس على ما يرام في سيارتك يا ديڤيد».
- «سوف تتجاوز سيارتي ذلك». قلت راجياً.

كان الدخان يزداد كثافة ونظرت إلى هاس الذي بدأ لونه يتغير إلى الخضرة.

- «أرجوك يا ديفيد، سيارتك تجعلني مريضاً، كيف يمكنك القيادة مع هذه الرائحة؟».
- «أعدك بأن أخصص أول مبلغ نقدي يدخل جيبي للتصليحات».

شعرت بالأسف لهاس الذي كان عليه تحمل ركوب سيارتي البويك . لم أكن مستمتعاً بالركوب أيضاً ولكنني كنت قد اعتدت عليها على الأقل.

صاح هاس فجأة: «أوقف السيارة، أوقف السيارة».

التفت ونظرت من الواجهة الزجاجية فرأيت مؤخرة شاحنة كبيرة قد وقفت في منتصف الطريق فدست بقوة على الفرامل. لسوء الحظ كانت هذه الحركة المفاجئة شديدة بشكل يكفي لإبعاد علبة الحساء، فانهار مسند المقعد وانقلب هاس على ظهره بشدة.

- «يا إلهي لقد كسرت مقعدي». صرخت
- «إدفع السيارة إلى حافة الطريق». خرجت هذه الكلمات باستهجان من بين أسنانه المطبقة، وهو ممسك بضلوعه، فدفعت السيارة إلى الحافة . ثم انحنيت لأساعده على النهوض، فدفع يدي جانباً وتنهد وفتح الباب وقفز خارجاً.

راقبته بأعصاب متوترة فيما هو يوقف سيارة أجرة دون أن ينظر إلى الخلف.

ربما كنت محظوظاً. إذ كان من الممكن لهاس أن يصبح أكثر انزعاجاً لو علم أنه لم يكن هناك أي موعد. كان ما يزال يظن أن هناك زبوناً محتملاً سأذهب لرؤيته.

جلست في السيارة لبضع دقائق، استجمعت أفكاري، حاولت أن أشجع نفسي لأستطيع مواصلة يومي، وبالطبع لم أفكر في العودة إلى المكتب.

وقد ذهبت فعلاً إلى متجر الخردوات لأكتشف أن مديره لم يكن موجوداً، وبقيت طيلة فترة بعد الظهيرة أجرِّب بعض المتاجر في أعلى وأسفل الشارع، من دون طائل.

حاولت في الأيام القليلة التالية أن أتجنب هاس فكنت أمكث ساكناً في المكتب لا ألفت الأنظار إليّ.

لم أكن قد حققت حتى ذلك الوقت أي عملية بيع، وبدأ قلقي يتزايد بشأن مستقبلي في العمل، لم يكن ذلك نتيجة نقص في المحاولات التي أبذلها، فقد كنت أتصل بالناس كل يوم ولكنني لم أحقق شيئاً. لسوء الحظ فإن الاتصال العشوائي بالناس نادراً ما يكون مثمراً، ولكن لم يكن هناك خيارات أخرى في أشهري الأولى من العمل.

في الأسبوع التالي ذهب هاس في عطلة، وترك زمام الأمور في يد جيم Jim مساعده الأكثر حزماً.

جاء جيم يوم الاثنين ليوزع بطاقات الزبائن المحتملين على الأعضاء الجدد . بدا كل الأشخاص، باستثنائي، حريصاً على

أخذها. وعندما قدم جيم حصتي من رزمة البطاقات، أخبرته أنه يستطيع إعطاءها لشخص آخر

وقف حينها مشدوها وقال: «ماذا؟».

- «من أين جاءت هذه البطاقات؟».

- «من وكيل سابق».

- «وهو لم يعد موجوداً هنا، أليس كذلك؟».

- أجابني مع بعض الانزعاج «نعم هذا صحيح، لم يعد موجوداً هنا».

أضفت: «وهو لم يعد موجوداً هنا لأنه لم يستطع أن يحقق بيعاً للأشخاص الذين كتبت أسماؤهم على البطاقات».

قال وقد أومأ برأسه باتجاه جدول المبيعات حيث كان اسمي يحتجب في الأسفل: «اسمع يا ديڤيد - أظن أن عليك أن تأخذ ما يمكنك الحصول عليه».

- «يمكن أن يكون أولئك الأشخاص قد ماتوا، أعطني بطاقات لأشخاص أحياء وسوف أزورهم جميعاً».

فدفع جيم البطاقات لبيتر PETER وهو واحد من زملائي، ثم استدار جيم ليغادر فقلت: «بالمناسبة يا جيم كانت هذه لسيمبسون أليس كذلك؟».

فزمجر معبراً عن غضبه وغادر منصرفاً.

التفت إلى بيتر وقلت له: «ويمكنك أن تلقيها جانباً أنت أيضاً».

تحت التهديد

مع تقدم الأسبوع لم أكن قد حققت أي عملية بيع بعد، وكنت أزداد توتراً دقيقة بعد أخرى. وكان تقاضي الرواتب والحصة التدريبية مقرراً في الأسبوع المقبل. فإذا حققت عملية بيع خلال هذه الفترة ربما سيكون بمقدورك الاستمرار لفترة أطول قليلاً، أما إذا كان الأمر سينتهي إلى صرفك سيكون عليك البحث عن عمل.

لسوء الحظ بالنسبة لي، فإن هاس كان مسافراً، كنت أشعر على الأقل أن هاس مازال يحتفظ بقدر يسير من الثقة بقدراتي. وهذا كان السبب الذي من أجله لم أصرف من العمل بعد. بالمقابل كان جيم يصوب مسدسه نحوي.

وصلت يوم الجمعة متأخراً بعد أن أمضيت صباح ذلك اليوم في زيارات قصيرة لم تكن ودية. وما إن خرجت من المصعد حتى اصطدمت بإيڤان .كانت عيناه كئيبتين وكان يحمل حقيبتين مليئتين بالأغراض.

- «هل أنت ذاهب لقضاء عطلة نهاية الأسبوع يا إيڤان؟».
- «لا، لقد صرفت من العمل، صرفني جيم من العمل».
- «صرفت!» صرخت . «ولكن عملك كان جيداً، ماذا عن كل بوليصات التأمين تلك التي حققتها».
- «ألغى الجميع تأمينهم، كل بوليصات التأمين التي حققتها ألغيت يا ديڤيد».

- «أنا آسف جداً من أجلك يا إيڤان».
- «أنا آسف من أجلك أنت أيضاً يا ديڤيد».
- «أنا؟».
- «عندما تدخل سوف تصرف من العمل أيضاً».

تأوهت وقد سَرَت فيّ رُعدة

- «أراك». قال إيڤان وقد تجاوزني ليدخل المصعد.

استدرت ودخلت المصعد مع إيڤان. «حسناً، ما الفائدة من الدخول إذن؟».

نزلت مع إيڤان، خرجنا من المبنى، كانت لحظة كئيبة. رأيته يمشي ببطء وتثاقل. لقد كانت علاقتي جيدة بإيڤان وكنت أتمنى له النجاح من كل قلبي، ولكنني كنت تعيساً من أجل شخص آخر، إنه أنا ـ لم أكن أستطيع أن أتصور أن عملي في التأمين قد أشرف على نهايته. لم يكن ذلك ليشكل معنى بالنسبة لي، لقد كان لي خطة كبيرة في التأمين. لم تكن جاهزة حتى الآن من الناحية التقنية.

كنت قد تجنبت صرفي من العمل ليومين آخرين على الأقل، ولكن تحقيقي لعملية بيع في عطلة نهاية الأسبوع كان الطريق الوحيد الذي يحول بيني وبين طردي الحتمي من العمل يوم الاثنين، أي يجب أن أحقق في يومين ما لم أكن قادراً على تحقيقه في شهرين، وإلا فإن خطتي كلها ستبوء بالفشل.

الاستراتيجية الرابعة : عقد جلسات للاستراتيجية الشخصية

ذهبت ليلتها إلى البيت، وحضرت لنفسي وجبة سريعة ثم جلست على كرسيّ المخصص للقراءة. كان ذلك وقت وضع الخطط والتدابير. استرخيت وبدأت بتصفية ذهني وجسدي من القلق، تنفست بعمق محققاً الاسترخاء لنقاط التوتر والضيق في جسدي، ثم صفيت ذهني من الأفكار السلبية وركزت فقط على القدرة الإيجابية في أنني سأبيع بوليصة تأمين لأحدهم في عطلة نهاية الأسبوع.

هذا النوع من جلسات التخطيط الاستراتيجي هو رابع أمر تحتاج إليه لبقاءٍ مبدع وخَلّاق، هو ما واظبت عليه خلال حياتي المهنية بشكل منتظَم، وبالطبع في أي صفقة رئيسية أعمل عليها. رأيت الكثيرين من الوكلاء غير القادرين على الراحة والتركيز بشكل جيد تحت وطأة الإجهاد. ولكن الحقيقة هي أن ذهناً مرتاحاً وصافياً هو السبيل الوحيد للخروج من حالة الضغط الشديد.

بدأت أفكر بصفاء ليلة الجمعة، وأنا جالس على كرسي القراءة، حول كيفية إنجاز عملية بيع. كنت قد استخدمت دليل الهاتف الذي لم يكن مثمراً، وجربت قرع الأبواب ولكن ذلك لم ينجح أيضاً. فكوني مهاجراً جديداً ذا علاقات قليلة لم تكن أمامي سوى هاتين الطريقتين. وعلى الأقل فإنني كنت قد ركزت جهدي عليهما. وإحدى هاتين الطريقتين ستكون سبيلي إلى

تحقيق عملية بيع، ولكن أياً منهما؟ أستطيع أن أقوم بالقليل من كلتيهما، ولكن الفكرة لم ترق لي فقد أردت مقاربة أكثر تركيزاً، إذ لم أرد أن أبدد طاقتي. قررت أن ألتزم إحدى الطريقتين في عطلة نهاية الأسبوع.

كنت أستطيع أن أبدأ الاتصال بالناس حينها ولا أتوقف حتى أحقق بيعاً، أو أن أسير سيراً دؤوباً حتى أحققه. اخترت في النهاية أن أستفيد من وجهي الوسيم.

استيقظت في الساعة الخامسة والنصف من صباح اليوم التالي، ونزلت إلى المقهى لأحتسي قهوة وأتناول قطعة معجنات ثم ذهبت أسعى. ولما كان يوم عطلة نهاية الأسبوع فإن عملي كان محدداً بتلك الحقيقة. فأغلب الناس سيكونون مشغولين بالتسوق أو يستريحون في منازلهم، وقلة منهم سيروق لهم استقبال مندوب مبيعات.

كانت استراتيجيتي هي أن أتصيد بعض الأشخاص الذين يأخذون استراحتهم أثناء عملهم يوم السبت. وما هي إلا لحظات حتى رأيت أول هدف؛ منظف نوافذ يجلس على مقعد الحديقة وإلى جانبه ممسحته المطاطية ودلو ماء، وهو يحتسي القهوة.

«اعذرني يا سيدي! أتمانع في أن آخذ استراحة من عملي معك؟».

هز كتفيه، فجلست إلى جانبه. «أنت منظف نوافذ على ما أعتقد».

- «أتمزح؟».

وساد الصمت. بينما كنت انتظر منه أن يسألني بالمثل ولكنه لم يفعل، فبادرت بتقديم المعلومات، قلت: «أما أنا فأبيع راحة البال».

- «هل تبيع نظريات؟».
- «لا، لا، ليس على الإطلاق، أنا أمثل شركة نيويورك للتأمين على الحياة في هذه المنطقة».
- «تأمين؟» قال وقد ابتعد بضع خطوات مني.
- «نعم، هل لديك عائلة؟».
- «لديّ كلب، ولا أبالي إن تركته من دون نقود».

نهض وانصرف ذاهباً. تابعت سيري ولا شيء يثنيني باحثاً عن بيع. لسوء الحظ استمر اليوم كما بدأ، وكذلك كان صباح الأحد.

أول عملية بيع لي

قاربت الساعة الخامسة من بعد ظهر الأحد ولم أكن قد حققت بعد أي عملية بيع. كنت أقترب من النهاية ولكني لم اعتزم الاستسلام، فعلى الرغم من مرور أوقات ساورني فيها الشك كنت متأكداً أنني سأحقق بيعاً في عطلة نهاية الأسبوع هذه. وهذا ما حدث، ففي نهاية الشارع تراءى لي ما قد يكون أملي الأخير.

كان هناك رجل يضع سلمه في صندوق شاحنته. أسرعت

خطاي وعندما وصلت إليه كان يضع صندوق عدته على المقعد الأمامي.

- «اعذرني يا سيدي».
- «نعم» قال متفاجئاً قليلاً! كان يرتدي بنطال جينز وقميصاً أبيض قذراً بلا كمين، وينتعل حذاءً قديماً. وكان يبدو متعباً.
- «كيف حالك اليوم؟».

أنا متعب. أجابني بلهجة برتغالية ثقيلة.

- «هل أنت باني سقوف؟».
- «لماذا؟هل لديك عمل بحاجة إلى سقّاف؟».
- «أرجو ذلك يوماً ولكن ليس اليوم فلم أستوقفك لهذا السبب».
- «حسن أنا ذاهب إلى المنزل الآن، زوجتي وأطفالي ينتظرونني».
- «قبل أن تغادر، هل يمكنني أن أسألك سؤالاً؟».
- «نعم».
- «أيجب أن تكون بحالة ممتازة لتتمكن من بناء السقوف».

نظر إليّ ووجد أنني لا أملك الجسم الملائم لأقوم بمثل هذا النوع من العمل

هل تريد أن تبني سقوفاً؟ سأل مبتسماً.

- «لا، أردت فقط أن أسألك ماذا كنت لتفعل إذا انزلقت من على السطح يوماً؟».
- «أذهب إلى المستشفى».

نكست رأسي وقلت: «دعني أضعها لك بصيغة أخرى، إنك تجمع النقود من عملك في بناء السقوف، وإذا لم تعد قادراً على عمل ذلك لمدة شهر أو شهرين فلن يعود بإمكانك جمع النقود، صحيح؟».

- «نعم».
- «لذلك، كيف ستعتني بزوجتك وأطفالك إذا ما تعرضت للسقوط؟».

وفكر بذلك بعض الوقت، «لا أدري، هل لديك إجابة أم ماذا؟».

- «في الحقيقة، لديّ خطة معدة خصيصاً لبناة السقوف أمثالك، إن مشروعي يقول إنه إذا سقطت أو أصبت ولم يعد بمقدورك العمل سوف ندفع لك المال الذي ستجنيه لو كنت تعمل».
- «تدفع لي أجرة تثبيت السقف حتى وإن كنت غير قادر على تثبيته؟».
- «هذا ما قلته».
- «كم يكلف ذلك؟».

دخلت صباح الاثنين إلى مكاتب شركة نيويورك للتأمين على الحياة وبحوزتي الإنجاز الأول. كنت أشعر بالإثارة، وكان

ذلك أسعد أيام حياتي، صحيح أنه لم يكن بوليصة تأمين على الحياة، ولكنه كان جيداً بما يكفي، كان بوليصة ضد الحوادث والمرض. كنت أعلم أن هاس سيكون الآن في مكتبه وأوراق صرفي من العمل أمامه وكنت أريد أن أستبق الأمور. نزلت باتجاه البهو، واقتحمت مكتبه وأنا أبتسم بجنون، ورميت استمارة طلب التأمين الموقعة فوق مكتبه.

- «هذه أول عملية بيع لي يا هاس، أشعر بالإثارة، إنها بداية سلسلة متتابعة بالنسبة لي. أستطيع أن أشعر بذلك في عظامي. أعلم أن بدايتي كانت بطيئة ولكني وجدت موطئ قدمي، وصبرك سيبدأ بجني ثماره».

نظر إليّ هاس وبدا الارتباك على وجهه. بقيت مبتسماً، وببطء بدأت تسري في وجهه ابتسامة. رأيته يدس خفية مغلفاً تحت كومة من الأوراق، وكنت أعلم أن ذلك الظرف يحمل اسمي.

- «ديڤيد، كنت أعلم أنك ستجتاز هذه المرحلة الصعبة بسلام، كنت أعلم طوال الوقت».

في وقت لاحق من ذلك اليوم، تلقيت رسالة موجزة يقول فيها:

- «تهانيّ يا ديڤيد، حاول الآن الحصول على تأمين على الحياة».

النهوض بعد الهزيمة

تمكنت في نهاية المطاف من بيع بضع من بوالص التأمين

على الحياة، ولكنني واصلت صراعي للبقاء طيلة الشهور الأولى في العمل. كنت أعيش من بيع إلى بيع، أستنفد ما أسحبه من مال بمجرد حصولي عليه كل شهر. كنت أؤمن بالقيمة المنطقية وطويلة الأمد لمخططي، ولكنني تعرضت لإغراء مؤلم عندما عرضت عليّ شركة دهانات منافسة لشركة ماكنلي وماك دوغال McInley & McDougall التي كنت أعمل لديها سابقاً منصب نائب الرئيس لشركتهم.

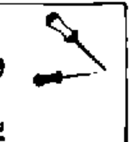
وكان المرتب الذي عرضوه لإغوائي يجعل عرض ماكينلي وماك دوغال الذي قدم لي قبل شهور يبدو عرضاً تافهاً. ومرة أخرى اعتقد الجميع أني سأكون أحمق إذا رفضت هذا العرض، ولكن هذا ما فعلته بالضبط. إذ لم يكن ذلك ببساطة جزءاً من خطتي. فمع أنني كنت أمر بظروف صعبة في مجال عمل التأمين، إلا أنني كنت أرى مستقبلاً زاهراً لنفسي فيه. لا بد أنني بدوت مجنوناً عندها. ولكني كنت الوحيد الذي يعرف أن الموافقة على عرض لشغل منصب نائب الرئيس يعني إنكار قدراتي الكامنة.

لحسن الحظ، ومع انقضاء الأشهر ببطء وتثاقل، بدأت أبيع بشكل أكثر انتظاماً.

وعندما تجاوزت مرحلة الصراع من أجل البقاء، بدأت أكرس وقتاً أكبر لأحسن طرق بيعي. سرعان ما طورت مجموعة من الاستراتيجيات التي كانت لها آثار جانبية هائلة، فقد بدأت نتائج مبيعاتي الشهرية بالتصاعد بمعدل مدهش. وسوف أعرض

هذه الاستراتيجيات في الفصول المقبلة، ويكفي في الوقت الراهن أن أخبركم أنني سرعان ما وجدت موطئ قدم في العمل. أصبحت القائد المحلي لشركة نيويورك للتأمين على الحياة سنة 1959، وتلك كانت سنتي الأولى في عملي، ثم بعد ذلك بثلاث سنوات، أي سنة 1962 تأهلت لعضوية طاولة المليون دولار المستديرة Million Dollar Round Table. منذ ذلك الوقت تابعت دأبي للصعود إلى أعلى محققاً الوصول إلى أسواق أكبر وأفضل. في سنة 1977 شاركت النخبة في عالم التأمين كعضو مؤسس في رابطة «رأس القائمة Top of the Table».

بينت لي سنواتي القليلة الأولى في عالم التأمين أن بوسعي تحقيق خطوات كبيرة خلال مدة قصيرة من الزمن.



ولكن قبل أن أمضي قدماً في هذا الكتاب. أريد أن أبين كيف يمكن للثقة بخطتك أن تعينك على النهوض من جديد من المشاكل أو الكوارث في مراحل لاحقة من حياتك المهنية.

الحياة ليست خطاً مستقيماً، وإنما تتحرك في دوائر. رأيت الكثير من الأشخاص، وبعضهم أصدقاء مقربون، حققوا نجاحاً كبيراً ثم خسروا كل شيء، وبعض هؤلاء الأشخاص يذوي ويختفي بعد الخسارة، وبعضهم يعود فينهض من جديد. والأشخاص الذين يستطيعون، كما يقال في الملاكمة، «أن ينهضوا إلى الحلبة» هم الذين يثيرون إعجابي حقاً. متى أسمع أن واحداً من مندوبي المبيعات قد حظي بسنة استثنائية، يخطر

لي السؤال الآتي: «عظيم، ولكن هل يمكنك أن تفعلها مرة أخرى؟» وغالباً ما يطلب منك في الحياة أن تفعلها مرة أخرى. وأعلم أن هذا كان مطلوباً مني كذلك.

سنواتي الصعبة

في بداية الثمانينات، أصبحت حياتي فجأة صعبة جداً، عانيت من كوارث عدة على الصعيد الشخصي وفي العمل، كانت تتصاعد في شدتها. كان بإمكاني أن أكرس بضعة فصول للحديث عما جرى معي خلال تلك الفترة ولكني لن أفعل. فأنا لا أحب إمعان النظر في الأشياء السلبية ولكن أريد أن أذكر باختصار القليل من العقبات العديدة التي كان عليّ تخطيها بهدف أن أظهر لكم أنه حتى بعد سنوات من النجاح فإنك تجد نفسك أحياناً مجبراً على الرجوع إلى الحلبة مرة أخرى.

تركت سنة 1982 العمل في صناعة التأمين لأباشر مهنة واعدة كرئيس لشركة ائتمان. وبعد فترة قصيرة من تغيير عملي، أصبح رئيس المجلس والمساهم الأكبر في الشركة متورطاً في دعاوى قضائية كانت الأسوأ في المقاطعة، لطخت سمعة كل الشركات التي يملكها بما فيها الشركة التي ترأستها. ووضعت الحكومة يدها على الشركة وأصبحت بلا عمل. بعدها، عندما عدت لأستعيد رخصة عملي في التأمين على الحياة في كانون الثاني سنة 1983 رفض طلبي. وعلى الرغم من أنه لم تكن لي أي علاقة بالدعاوى القضائية بشكل أكيد فإن سمعتي قد شوهت

أيضاً بالمشاركة . وفي الحقيقة، فإن إدارة التأمين Department of Insurance كانت تريد مني أن أعترف بأنني أخطأت. ولكنني رفضت ذلك بشكل قاطع. وفقط بعد أن كتبت لهم رسالة قلت فيها «أعدكم ألا أفعل في المستقبل ما لم أكن قد فعلته في الماضي» أعادوا إليّ رخصة عملي بالتأمين. وكان شهر آب قد حل ومواردي المالية قد استنزفت، وعليّ دفع آلاف الدولارات لقاء ضرائب مستحقة.

بعد ربع قرن من النجاح، كنت في موقف يسمح لي بأن أتقاعد، ولكنني وجدت أن عليّ الآن المصارعة للبقاء مجدداً. لقد أطلق عليّ الكثيرون في صناعة التأمين لقب الأسطورة في الأعمال. وأصبح عليّ الآن أن أكتشف إلى أي مدى كنت جيداً فعلا.



أذكر أنني بدأت أفكر بسنواتي الأولى في أعمال التأمين. واستعدت كل الطرق التي استخدمتها للبقاء في ذلك الوقت علها تساعدني على تجاوز الشهور المقبلة.

باتباع هذه الاستراتيجيات البسيطة التي تعلمتها قبل 30 سنة، قلبت عجلة حظوظي. لحسن الحظ فإن التأمين هو عمل يمكنك فيه أن تقود عملية معافاتك لأن هناك حاجة دائمة لخدماتك. تذكر، أن صناعتي العقارات والضمانات لا يمكنهما أن تدعيا لنفسيهما الأمر نفسه. وباقتراب نهاية السنة، قاربت عمولاتي القمة التي كانت عليها أيام السبعينيات.

وبعد ذلك بسنتين أبرمت إحدى أكبر صفقاتي، حيث شكلت عمولتها جزءاً كبيراً من دخلي لتلك السنة.

ولكن كما كتب شكسبير ذات مرة، فإن الأحزان لا تأتي فرادى كالجواسيس، بل جموعاً ككتائب الغزو. ذلك أنه قبل أن تنتهي تلك السنة ألغى صاحب التأمين البوليصة، وكان الأمر مدمراً، إذ حط بي هذا الإلغاء إلى ما دون سقف الرصيد المطلوب مني، ولم يتوجب عليّ فقط رد العمولة التي حصلت عليها مقدماً عن هذه الصفقة، بل توجب عليّ أن أعيد نسبة العشرين بالمئة التي كانت قد دفعت لي نتيجة تجاوزي للحد الأدنى لرصيد أعمالي مع هذا المُؤَمِّن. ومرة أخرى وجدت نفسي أخوض صراعاً طيلة الفترة المتبقية من تلك السنة. ومن ثم، ما إن تسير الأمور حتى يفاجئك تغير آخر.

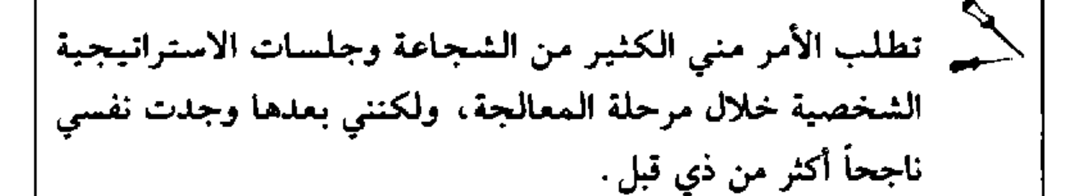
الوقوف على الحلبة

اكتشفت سنة 1988 أنني مصاب بالسرطان. تحملت ستة أسابيع ونصف من المعالجة بالأشعة. ولما لم يكن بوسعي أن أتوقف عن بيع التأمين، فقد رتبت أوقات المعالجة لتكون في الصباح الباكر بحيث يمكنني أن أواصل الذهاب إلى مكتبي لبقية اليوم. لم أستطع في الواقع رؤية وجه أحد لأن الأطباء قاموا بتغطية وجهي بالشمع كطريقة علاج.

ولسوء الحظ تنبأ الأطباء أيضاً بأنني سأفقد صوتي مؤقتاً بسبب الإشعاع. فقررت أن أتابع البحث عن زبائن محتملين

خلال الفترة القصيرة المتبقية لي قبل أن أفقد صوتي. وواقع الأمر أنني قد اتصلت بعدد كبير جداً من الزبائن المحتملين لدرجة أنني قد فقدت صوتي لفترة قصيرة، ولكن السبب كان كثرة الكلام وليس الأشعة، فأجلت مواعيدي إلى ما بعد انتهاء المعالجة.

كان لديّ العديد من الصفقات لأعمل عليها بعد أن انتهى الأطباء من علاجي. وبالمناسبة كانت الإصابة بالسرطان منذ عدة سنوات مضت وأنا الآن بحالة جيدة. كنت متيقناً من الشفاء. وعندما كنت أواجه عقبات في طريقي كنت ألجأ إلى استراتيجيات فن البقاء. على الرغم من أنني كنت مصاباً بالسرطان والعلاجات كانت مؤلمة، إلا أنني كنت أرى نفسي سليماً وناجحاً في المستقبل.



تطلب الأمر مني الكثير من الشجاعة وجلسات الاستراتيجية الشخصية خلال مرحلة المعالجة، ولكنني بعدها وجدت نفسي ناجحاً أكثر من ذي قبل.

لا يوجد كلام أفضل مما قاله برنارد شو في النهوض من الهزيمة: الناس دائماً يلومون ظروفهم لما هم عليه، ولكنني لا أعترف بالظروف. الناس الذين يستمرون في هذا العالم هم الذين ينهضون ويبحثون عن الظروف التي يريدونها، وإذا لم يستطيعوا أن يجدوها صنعوها.

أربع استراتيجيات لفن البقاء :

1. انظر إلى نفسك اليوم كما تريد أن تكون في المستقبل
2. طوّر خطة وتمسك بها
3. تحلَّ بالشجاعة لفتح الأبواب وإنجاز المبيعات
4. اعقد جلسات استراتيجية شخصية.

3

الخرق المعرفي

إننا لا نكسب المعيشة وإنما نتعلمها

بعد أن تعلمت فن البقاء قررت أن أركز جهودي على تحقيق النجاح في مجال أعمال التأمين. وأدركت أنني لا أستطيع فعل ذلك من دون التمتع بالمعرفة. وفي هذا الفصل سوف أبين لكم ثلاث استراتيجيات لاستخدام المعرفة لإبرام الصفقات.

1. أعرف منتجاتك.
2. سيطر على المعلومات.
3. أعرف صناعتك.

سأبدأ بإخباركم قصة أروي لكم فيها كيف استخدمت استراتيجيتي الأولى في قضية صعبة.

الاستراتيجية الأولى: أعرف منتجاتك

التفت الطبيب الشاب ليواجهني، واضعاً جداوله ومعيداً قلمه إلى جيبه وقال: «لا أعرف لماذا أنت هنا للكلام معي بهذا الشأن؟».

نظرت في أرجاء الغرفة الصغيرة التي يستخدمها أخصائي التخدير هذا بين أوقات عملياته. كانت الجدران سمراء فاتحة خالية من أي زينة، كانت كئيبة وصلبة تحت ضوء النيون الأبيض المزعج.

- بصفتي وكيل تأمين، سأكون مقصراً في واجباتي الوظيفية إذا لم أتكلم معك.
- ماذا تعني؟

حسناً، أنا لست هنا لأبيعك تأميناً، وبالتالي أحصل على عمولتي وأدفع أجرة منزلي، لديّ واجب مهني هو أن أضمن النهوض بأعباء أسرتك في حال وفاتك.

إن اهتمامنا هنا يجب أن يوجه لزوجتك وولديك، ألا تعتقد ذلك؟

- بالطبع، أجاب بعد توقف قصير.
- حسناً، إذا أردت أن تشتري تأميناً على الحياة، يكلفك قرابة 20 ألف دولار في السنة، وهي نسبة صغيرة من أجرك الحقيقي، سوف يكون لديك نتيجة ذلك بوليصة تأمين بقيمة مليون دولار لزوجتك وأولادك بعد

وفاتك. فكر كيف يمكن أن يعوضهم ذلك عن بعض الألم والمشاكل التي سوف يتعرضون لها.

- «حسناً، كان هناك وكيل آخر هنا قبل بضعة أسابيع وحاول بيعي بوليصة تأمين على الحياة، وقد أخبرني أن جزءاً من قسط التأمين السنوي سيتراكم ضمن البوليصة باعتباره قيمة نقدية. وكلما دفعت لمدة أطول تقترب القيمة النقدية من المليون دولار . فإذا عشت مدة طويلة جداً، فإن كل ما تفعلونه حقاً هو أنكم تعيدون لي نقودي لأن شركتكم ستدفع لزوجتي مليون دولار ولكنها سوف تستبقي القيمة النقدية . بالنسبة لي هذه سرقة».

لابد أن الدكتور ليڤراي Levray يعرف كثيراً عن التأمين، ولكني ظننت أن لدي جواباً عما سمعته، كنت قد قرأت مؤخراً كتيباً صادفته في مكتبي يحوي دعاية لنوع جديد من الخيارات، يعرف بخيار العائد الخامس يمكن أن يطبق في حالة ليڤراي، لأن نمط الخطة التي كنا نناقشها كان بوليصة تأمين تشاركية . في مثل بوليصة التأمين هذه فإن قسط التأمين يقوم على تحقيق شركة التأمين لعائد غير مغالى فيه لاستثمارها، وإذا كانت العائدات الفعلية لشركة التأمين أعلى، سوف يحصل صاحب البوليصة على عائد ربحي. وتقليدياً، يمكن لمالك بوليصة التأمين أن يختار بين أربع خيارات للعائدات:

1. أخذ العائد كقيمة نقدية.

2. استخدامه لشراء تأمينات أكثر.
3. استخدامه لتخفيض قسط التأمين.
4. تركه ضمن بوليصة التأمين وجني فائدة عليه.

كان بيّناً أن الدكتور ليڤراي يعرف أن أياً من هذه الخيارات لا يعالج الموضوع الذي يقلقه، ومع ذلك فان خيار العائد الخامس قد اعترض عليه مباشرة حيث يسمح لمالكي بوليصة التأمين أن يتلقوا نفس قيمة بوليصة التأمين إضافة إلى القيمة النقدية عند الوفاة . وكان بإمكاني أن أخبره بهذا الخيار الجديد الآن، ولكنني أردت أن أنتظر حتى أتأكد أن تقديم هذا الحل سوف يحقق عملية البيع.

- «دكتور ليڤراي، أنت شاب ذكي، ويمكنني أن أرى كيف استطعت أن تشغل منصبك الحالي. في الحقيقة، أنا أوافق تماماً على اعتراضك، لا يبدو من العدل إطلاقا أن تخسر القيمة النقدية عند وفاتك. لذلك اسمح لي أن أحاول تذليل اعتراضك، هل بإمكاني أن أراك الثلاثاء المقبل، ربما في الوقت نفسه؟».

توقف برهة مفكراً بالموضوع.

أضفت قائلاً: «لا تنس أنك موافق على أن تحمي السيدة ليڤراي والأولاد، هذا لم يتغير دعني أحاول حل المشكلة».

قال مع ابتسامة متكلفة كوّنت لديَّ انطباعاً بأنه يعتقد أنني

لا أستطيع ذلك: موافق، موافق».

حل مشكلة الطبيب العنيد

بعد أسبوع تماماً، وجدت نفسي ثانية في تلك الغرفة الصغيرة جالساً بمواجهة الدكتور ليڤراي من جديد، كان يرتدي ثوباً ابيض فضفاضاً، وتحته ثوب الجراحة الأخضر اللون، كان المكتب الذي بيننا نظيفاً وفارغاً تقريباً من الأوراق، كان من الواضح أنه منهجي ويعنى بالتفاصيل.

«إذن، يا دكتور، أظن أني أفهم ماهية اعتراضك على شرائك تأميناً على الحياة ولكن حتى أتأكد من صحة فهمي، لم لا تعيد عليّ اعتراضك بنفسك؟».

ابتسم وانتصب من على كرسيه الدوار: «عندما أموت فإنكم سوف تحتفظون بالقيمة النقدية».

- هل هذا هو الشيء الوحيد الذي يثنيك؟
- نعم.
- حسناً، إذا استطعت، افتراضاً، أن أعطيك بوليصة تأمين تعالج هذا القلق، هل ستكون مستعداً لتحرر لي شيكاً؟
- «بالطبع سأفعل»، ابتسم ابتسامة إعجاب وغرور، ظن أنه غلبني بنقطة فنية، وأنه قد وجد ثغرة في عرضي. كان متأكداً أنه لن يحتاج إلى استخدام دفتر شيكاته لأنه كشف الغطاء عن الخدعة «وراء تأمين الحياة».

- «حسن إذاً، تهاني لك، لقد كشفت النقاب عن مشكلة مهمة في طريقة إنشاء بوليصات التأمين لدينا، وكنت صاحب فضل في تصحيح المشكلة».

رفع حاجبيه، وسرت في وجهه نظرة فضولية.

- «نتيجة لاعتراضك عدت إلى شركة التأمين على الحياة وكان علينا أن نأتي سوية بخيار جديد بالكامل: إنه خيار العائد الخامس. إنه عرض خاص، وهو يخاطب مشكلتك. في حالة وفاتك سوف يقدمون لك مليون دولار مقابل بوليصة التأمين خاصتك، إضافة إلى ما تراكم من القيمة النقدية المتولدة».

بعدها قلت، وقد مررت له القلم : «وَقِّعْ هنا من فضلك».

تعلّم العيش

سواء أدرك ذلك أم لا، فإن الدكتور ليفراي قد وَقّعَ الطلب لأنني أعرف منتجاتي. أحب أن أقول إننا في هذه الصناعة لا نكسب رزقنا وإنما نتعلمه.

> **معرفة منتجاتي معرفة تامة، والبقاء على تماس مع أحدث التطورات حسمت صفقات كنت سأخسرها.**

أنا لا أنظر إلى المنشورات التي تغمر مكتبي، تلك التي ترسل إليّ من شركات مختلفة للتأمين على الحياة كبريد بلا قيمة. فالنشرة الإعلانية التي أذكر أنني قرأتها، تلك التي تشرح

خيار العائد الخامس الجديد، كانت قد مرت على جميع مكاتب الوكلاء. ولكن بحسب علمي، كنت الوكيل الأول في فرعنا الذي حَوَّلَ المعلومات الموجودة في هذا المنشور إلى عمولات.

الاستراتيجية الثانية: سيطر على المعلومات

إن السبب في قدرتي على تحويل المعلومات إلى عمولات هو أنني أسيطر على المعلومات وأتمثلها. بالنسبة لي، كان هذا يعني التمحيص في كل ما يمر على مكتبي للحصول على المعاني المستترة.

كنت دائماً أسأل نفسي ماذا كانت تعني كل معلومة لعملي. وعلى الفور بعد قراءة المنشور الذي يصف خيار العائد الخامس، حاولت أن أفهم كيف يمكنني أن استخدمه في حالة ما، وتحققت أن هذا الخيار كان الجواب الشافي للاعتراض على أن تعويض الوفاة لا يعيد القيمة المدفوعة نقداً. وكما رأيتم فإن هذا قد شكل الإعتراض الرئيسي للدكتور ليفراي، ولأنني كنت قد سيطرت على المعلومات فقد استطعت أن أبرم الصفقة.

الاستراتيجية الثالثة: أعرف صناعتك

إن أفضل ما يوضح هذه الاستراتيجية هو مثال الصفقة التي نمت لتصبح في نهاية المطاف صفقة بقيمة 100,000,000 دولار،

وهي تلك الصفقة التي كنت قد ناقشتها مع رولف في سيارة الليموزين في الفصل الأول.

بداية صفقة المئة مليون دولار

بدأ كل شيء بخطاب ألقيته في مؤتمر مالي عقد في تورنتو سنة 1979. قبل أسابيع من اعتلائي المنصة في قاعة المؤتمرات الأنيقة في فندق رويال يورك Royal York، كنت متوتراً ومثاراً.

قبل بضعة أشهر فقط كنت قد أتيت بمفهوم تأمين جديد كلياً، وثقتُ أنه سيفتح آفاقاً جديدة بالنسبة لي. لم تكن لديّ أي فكرة إلى أي مدى ستصل هذه الآفاق عندما أخذت مكاني خلف منبر الخطابة وقدمت نفسي وموضوعي، وهو موضوع الدائن البديل، الذي سوف أشرحه بالتفصيل في الفصل الحادي عشر.

تكلمت بحماسة لمدة 20 دقيقة للمستمعين المفتونين بحديثي من الخبراء الماليين، والمحامين، ومديري المؤسسات، والصحفيين الذين يجلسون إلى الطاولات المزدحمة أمامي.

وقد توقفت عدة مرات لأرشف من كأس الماء، فكنت ألاحظ أن الأشخاص في الصفوف الأمامية يبدون وكأنهم ينكبّون على الكتابة بسرعة. وأذكر أنني تمنيت لو أنهم يكتبون الأفكار التي عملت جاهداً على ابتكارها، وأنهم لا يعبثون أو يكتبون ملاحظات لزملائهم في المكتب.

لحسن الحظ تبددت كل مخاوفي مع موجة عارمة من التصفيق عندما أنهيت، أخيراً، ملاحظاتي وخطوت مبتعداً عن المنبر. كنت مرتاحاً وأكثر اقتناعاً من أي وقت مضى بقيمة فكرة الدائن البديل وبموقعي في المجتمع المالي.

عندما سرت إلى الجانب الأيمن للمنصة، استوقفني منظم المؤتمر وصافحني وشكرني على كلمتي. وبينما كنا واقفين نتكلم، اقترب رجل قصير ممتلئ الجسم يرتدي بدلة سوداء ومد يده.

«اسمي كيث رينبرغ Keith Renberg. استمتعت بخطابك وأود أن أقدم نفسي. لديّ اقتراح أظن أنه سيهمك الاستماع إليه».

رحبت به وانتظرت لأسمع ما كان لديه ليقوله. كنت قد سمعت عن رينبرغ من خلال شبكة اتصالاتي المالية، ولكننا لم نلتق من قبل. كنت أعلم أنه يمثل عدداً من الشركات في المدينة وكان هذا كافياً لأن يحوز انتباهي. مع ذلك كان لديّ عادة هي أن أبقى مغلق الفم عندما تعوزني المعلومات في النقاش.

إنها الوسيلة الوحيدة لاكتساب المعرفة من أناس آخرين، وفي نهاية المطاف لا يمكنك الإصغاء إذا كانت شفتاك تتحركان، ولا يمكنك التعلم إذا لم تتمكن من سماع أفكار غيرك.

بعد فاصل قصير، قال رينبرغ: «أحببت فكرة الدائن

البديل، إن لي علاقة بصفقة يمكن أن يكون طريق خلاصها في هذا النمط من الحلول».

أثير اهتمامي بشدة. إذا كانوا سيستخدمون فكرة الدائن البديل، أردت أن أكون مشمولاً في الصفقة.

- هل يمكنك أن تخبرني أكثر عن صفقتك؟
- «نحتاج إلى شخص يستطيع أن يؤمن على القروض التي سنحصل عليها، ويبدو أن فكرتك «الدائن البديل» ستحقق ذلك».

أومأت برأسي.

«لدينا اثنا عشر مدير مؤسسة على وشك استدانة 42 مليون دولار لشراء شركة التغليف التي يعملون فيها».

«حسن، أشك أن هناك 12 شخصاً سيستدينون جميعاً من المصرف».

فوجىء قليلاً، ونظر إليّ بفضول وقال: «بالطبع يوجد، هناك 12 منهم وكلهم سيدفعون ضمانة إضافية لجمع المقدار الكلي».

«أنا متأكد أنهم سيفعلون، ولكنني أشك أن شخصين أو ثلاثة فقط هم الذين سيتفاوضون مع المصرف. قد يوقعون جميعاً على القرض ولكن الخبرة علمتني أنه في صفقات بهذا الحجم فإن بضعة شركاء فقط يقومون بدور رئيسي. هناك دائماً مجموعة صغيرة من الأشخاص الرئيسيين وواحد أو اثنان منهم

يشكلان مكمن القيمة الحقيقية. ومع أن جميع الشركاء الاثني عشر بحاجة إلى التأمين إلا أن أثنين أو ثلاثة منهم فقط هم الذين يحتاجون إلى عناية خاصة. هنا يكمن القدر الأكبر من الخطر يا سيد رينبرغ».

بعد أن تمعن في هذه المعلومة الجديدة لبرهة، قال: «لديك وجهة نظر صحيحة هنا، ربما يجب أن أشركك في العمل. هناك وكلاء آخرون يحاولون أن يحصلوا على هذه القضية، ولكن يبدو أن لديك المعرفة المطلوبة لمستوى التعقيد وحجم هذه الصفقة. رولف Rolf هو الشريك الرئيسي، وسوف تتعامل مع محاميه السيد ريتشارد Richards. سوف أطلب منه الاتصال بك.

فقرة الانتحار

بعد ثلاثة أيام دخلت مكتب السيد ريتشارد، قليل الأثاث، عبر بابه الثقيل المصنوع من خشب الماهوجاني . كان مفروشاً بامتداد كبير من السجاد الأخضر الغامق. وفيه كرسيان جلديان فارغان أمام مكتبه الصلب، ولم تكن هناك أي لوحات على الجدران.

كان السيد ريتشارد جالساً وقد أعطى ظهره لنوافذ الزاوية التي تطل على نقطة تقاطع شارعي كينغ King وباي Bay المزدحمة في قلب مقاطعة تورنتو المالية.

نهض ببطء وحياني بلهجة إنكليزية أصيلة ثم ثنى جسده النحيل ليستقر في كرسيه. ولما جلست وضع أمامي بعناية عقداً صخماً ينذر بالشؤم. كان حجمه مكوناً من تسعين صفحة.

«هذا هو العقد الذي سيوقعه موكلي يا سيد كاوبر. أريد منك أن تراجعه وأن تقدم لي انطباعاتك وأفكارك». رفعت حزمة الأوراق التي تبلغ سماكتها الإنش بيدي وقلت متى نلتقي ثانية لنراجع هذا؟ إنني متلهف إلى المضي قدماً في هذه القضية».

قال من دون أن يرف له جفن: «آه. أخشى أنني لا أستطيع تركك تغادر هذا المكتب مع الوثيقة، ياسيد كاوبر إن موكليَّ يصران على السرية التامة».

علقت أنفاسي في حلقي، وأنا متأكد أن عيني كانتا قد انتفختا. كان بإمكاني فهم مطلب موكليه للتكتم، ولكن أراهن دائماً على سمعتي المهنية بأنني لم أبح يوماً بمثل هذه المعلومات. ولكن أياً من حججي لم تقنعه. وبعد دقيقتين متعبتين من النقاش استسلمت وبدأت أقرأ في الوثيقة، باحثاً عن الفقرات التي تتعامل مع التأمين.

بينما كنت أقلبها، كان السيد ريتشارد جالساً بمقابلي على المكتب، يقرأ أوراقاً ويدوّن ملاحظات . أخيراً في الصفحة 56 وجدت ما كنت أبحث عنه، وبدأت أقرأ بشكل أكثر تمعناً. كان العقد يشمل جميع التفاصيل الدقيقة، ولكنني بينما كنت أقرأ نهاية القسم تبين لي أن هناك أمراً قد جرى إغفاله.

وعندما تنحنحت نظر إليّ من فوق نظارتيه.

- أهنئكم على عملكم الرائع، إنه مكتوب بشكل جيد

جداً ويكاد أن يكون مكتملاً تماماً، باستثناء بندٍ واحدٍ مهم جداً».

قال بجفاء: «ما هو سيد كاوبر؟».

«إنه لا يتصدى لفقرة الانتحار. . ».

«ماذا تقصد بفقرة الانتحار؟».

يفرض القانون أن تحوي كل بوليصة جديدة تكتب في هذا البلد فقرة انتحار مدتها سنتين. في صفقة بهذا الحجم، مع كل الخطر المحتمل، أظن أن عليك أن تكون يقظاً لنتائج الانتحار. إذا انتحر أحد الشركاء خلال مدة قدرها سنتان، فإن شركة التأمين لن تدفع تعويض الوفاة».

لم يتغير التعبير المرتسم على وجهه، ولكنه تريث برهة قبل أن يتكلم، وهذه إشارة إلى أنني قد استثرت دعائم تفكيره: «سيدي، لقد حررت المئات من أمثال اتفاقيات البيع والشراء هذه، وعملت مع أكثر من 12 وكيل تأمين فيما مضى ولكنك أول من حدثني عن فقرة الانتحار».

أعتقد أن ذلك كان أساس حصولي على الضوء الأخضر للقيام بالصفقة. وكما قال شريكه، فإنهم كانوا يبحثون عن شخص لديه الخبرة والثقة لإتمام صفقة بهذا الحجم. ومن خلال لقائي القصير معه تبين لي أن القائمين بالصفقة هم من الاختصاصيين البارعين جداً، الذين كان جل اهتمامهم منصباً على النجاح المالي.

لا بد وأنه اكتشف مدى معرفتي بعملي، وقدرتي على التحكم بأدق التفاصيل، وهو أمر تحتاج إليه صفقة من هذا النوع. لقد كنت قادراً على العثور على نقطة الضعف، أي على كعب أخيل، في عقد لم يجد الآخرون فيه شيئاً، مع أنه يفترض أن يكونوا مسلحين بالمعرفة نفسها التي كنت مسلحاً بها. وأعتقد أنني قد أقنعته في ذلك اليوم أنني أضع المصلحة المالية والقانونية لزبائني نصب عيني، وليس مصلحتي الشخصية.

المعرفة تعطيك الثقة

كانت الصفقة معقدة جداً، وعملت كجزء من فريق من المحاسبين والمستشارين الماليين. وكان الشريك الرئيسي رولف يضغط علينا لإيجاد حل سريع، وكنا جميعاً تحت ضغط كبير لتسليم المطلوب في مواعيد مستحيلة تقريباً، مع التأكد بشكل مطلق أننا لم نرتكب أي خطأ قد يكلف الإثني عشر رجلاً أعمالهم ومنازلهم وعائلاتهم. وكان عليّ أن أستجمع كل معرفتي بكيفية عمل صناعة التأمين لأتمكن من صياغة عرض التأمين الصحيح. ألقيت نظرة إلى العديد من شركات التأمين وتحريت عن أعداد هائلة من الحلول. ولأنني كنت أعرف صناعة التأمين كنت واثقاً أنني اختبرت كل الخيارات الممكنة بشكل كامل، وأنني كنت أقدم الاقتراح الصحيح. كنت قادراً على أن أتحدث بثقة أمام كل الشخصيات ذات العلاقة بهذا

المشروع من الموكل وحتى المحاسبين والمحامين والمديرين الماليين، وكتاب التأمين الرئيسيين والمنفذين، وأخيراً ممثلي شركات إعادة التأمين. وكما سيبين المشهد التالي، فإن الثقة التي اكتسبتها من معرفتي بصناعتي قد ساعدت على إبرام الصفقة.

النهاية الواثقة

بعد أن وضعت اللمسات الأخيرة على اقتراحي، عرضته على الشركاء للموافقة فقاموا بمراجعته مع مستشاريهم، وهنا كادت الأمور أن تتهاوى. استدعاني السيد ليروز Liroz، وهو محاسب رولف، إلى مكتبه في يوم خميس. وبعد أن جلست، قال: «قمت بمراجعة عرضك، ولكن بما أنه عليّ مراعاة أفضل مصلحة ممكنة لموكلي، فإنني بحاجة لأن أقتنع بأننا نحصل على أقل معدل فائدة ممكنة على الإطلاق. إن المبالغ المتضمنة كبيرة جداً لدرجة أن اختلافاً، حتى بجزء بالمئة، يمكن أن يشكل وفراً كبيراً. أريد منك أن تعود إليّ مع عروض منافسة».

بقيت هادئاً على الرغم من أنني كنت أتخيل أن العمل الذي قمت به يفي بما يطلبه: «يا سيد ليروز، أضمن لك أنني قد مسحت كل المنتجات والأسعار التي في متناول أيدينا، وقدمت لك الصفقة الأكثر توازناً بما يتلاءم مع متطلباتك . يمكنني أن أضمن أنه لثلاثة أسباب لن يكون هناك فرق ذو معنى بين معدلات الفائدة الموجودة أمامك الآن وأي معدلات جديدة يمكنني الحصول عليها.

أولاً: لقد وضعت التأمين في شركة تريد إعطاء الشركاء أعلى قيمة خيرية ممكنة للتقييم الطبي، وبالتالي فإن أقساط التأمين كانت أخفض من أي شركة أخرى.

إذا أعطى الشركاء تقييماً طبياً أعلى من قبل شركة أخرى مع قيم أخفض للفائدة القاعدية، سينتهي بنا الأمر إلى دفع المزيد من الأموال. أما أن تطلب مني تعقُّب السراب في صناعة التأمين فهذا لن يضعنا إلا في موقف أسوأ.

ثانياً: لو أن الشركة التي اقترحتها سمعت عن محاولتنا للحصول على عرض أقل من عرضهم فإنهم قد يسحبون عرضهم الأول حكماً.

ثالثاً: قلت لي إنك تريد أن ترى عروضاً منافسة لأنك تعمل على تحقيق مصلحة موكليك المثلى وتحاول حفظ أموالهم. هذا مثير للإعجاب، ولكن التكلفة بالنسبة للسيد رولف، عندما تعيد ترتيب هذه الصفقة خلال عطلة نهاية الأسبوع، سوف تقلل أي فرق في معدل الفائدة يمكن أن أقدمه لك. وباعتقادي أن النقطة الأساسية، يا سيد ليروز، هي أن ما قدمناه يمثل صفقة متوازنة جداً، مؤمن عليها بصورة حكيمة. وأنا لا أنصح على الإطلاق بأي تغيير في هذه المرحلة».

تحملت فترة عصيبة من الصمت وهو يفكر بما قلت له، ثم قال في النهاية ضاحكاً:

«كل الحق معك، لقد أقنعتني بأن لديّ كل المبررات لأثق بتوصيتك».

مع موافقة السيد ليروز أبرمت الصفقة وتم البيع بسلاسة . أنا مدين بقدرتي على إبرام صفقة الاثنين وأربعين مليون دولار إلى استراتيجيات المعرفة التي عرضتها عليكم في هذا الفصل. فلأنني عرفت منتجاتي، وبشكل محدد فقرة الانتحار، ولأنني سيطرت على المعلومات، وقع الاختيار عليّ لأقوم بالصفقة . وكانت معرفتي الدقيقة بصناعة التأمين هي ما ساعدني على إكمال بقية الطريق.

وفي الفصل التاسع سوف أعرض لكم كيف كان باستطاعتي أن أعود إلى هذه القضية، وأن آخذها إلى المرحلة التالية، مرحلة المئة مليون دولار.

ثلاث استراتيجيات لاستخدام المعرفة لإبرام الصفقات

1. أعرف منتجاتك.
2. سيطر على المعلومات.
3. أعرف صناعتك.



4

قوة الولع

«. . . وتندفع عائداً إلى الدخان، ومع سعالك واحتمال اختناقك تدرك بسرعة أنه ليس بوسعك أن تنقذ إلا أربعة أشخاص، أخبرني يا سيدي من ستنقذ؟ أربعة من دائنيك أو زوجتك وأطفالك الثلاثة؟».

كما بيّنا في الفصل السابق، فإن المعرفة تعد أساساً لتحقيق المبيعات. ولكن المعرفة لا تكون كافية في بعض الأحيان. . إنك تحتاج أيضاً إلى العاطفة والولع.

طورت في مطلع حياتي المهنية ولعاً ببيع بوليصات التأمين، وهو ولع يتغلغل في أعماقي حتى يومي هذا. إذا أردتم أن تحققوا مبيعات على مقياس عظيم، فلا بد لكم من أن تؤمنوا بقوة المنتج الذي تبيعونه. وسأعرض عليكم في هذا الفصل خمس استراتيجيات لاستخدام العاطفة والولع في إتمام

صفقات تتسم بالتحدي:

1. اكتشف ولعك الخاص.
2. كن مولعاً بالوعد الذي تتضمنه الصفقة.
3. كن مولعاً بمنتجاتك.
4. كن مولعاً بأعمالك.
5. استخدم ولعك لإنجاز صفقاتك.

الاستراتيجية الأولى: اكتشف ولعك الخاص

يمر معظم وكلاء المبيعات الذين يؤمنون إيماناً مخلصاً بقوة منتجاتهم بلحظة أدعوها اللحظة الحاسمة، التي يدركون فيها الفائدة الحقيقية لمنتجهم بالنسبة للزبون. دعوني أخبركم عن تجربتي، وسأبين لكم لاحقاً كيف ساعدتني على إبرام صفقة لم أكن لأستطيع إبرامها من دون ذلك.

تضحية

وجدت نفسي ذات أمسية، بعد فترة وجيزة من بدء عملي في مجال قضايا التأمين، جالساً خلف منضدة مطبخ خشبية قُبالة رجل إيطالي يلبس قميصاً أزرق وزوجته التي تضع مئزر المطبخ فوق ثيابها. كانت أطباق العشاء في الصينية البلاستيكية فوق صحن المجلى بانتظار أن تجف. وكانت الروائح الثقيلة للحم المطبوخ وصلصته تعبق في المكان، الأمر الذيَ جعل معدتي تتقلص استياءً. وقد نسيت تناول العشاء لرغبتي بمعرفة جوابه حول عرض التأمين.

كانت للرجل العجوز عينان لامعتان راقبني بهما بإمعان بانتظار سماع ما سأقوله، كان يعمل على خط التجميع في مصنع كبير في الطرف الشرقي، يقضي ساعات كل يوم وهو يثقب الفتحات، في حين كانت زوجته تكافح في المنزل، تنظف البيت، وتعتني بأطفالهما الثلاثة. وكان ما قلته له، بأكبر قدر ممكن من اللطف والوضوح، هو أنني أستطيع أن أضمن له أن أسرته ستلقى الرعاية الكافية بعد موته إذا كان بوسعه أن يدخر مبلغاً صغيراً من المال كل سنة.

نظر إلى زوجته، فخفضت رأسها ثم رفعته لتواجهه قائلة: «جون John، يحتاج الأطفال الآن إلى الملابس، كما نحتاج إلى ثلاجة جديدة وإلى أريكة جديدة، كيف يمكننا أن ننفق هذا المال؟».

نظر جون إليّ قائلا: «ذلك صعب. إننا لا نملك الكثير، ونعتقد أنك تطلب الكثير جداً». ورفع يديه ملوحاً بإيماءة عجز صادقة.

ابتسمت بدفء وأجبته: «يا سيد نابولي Napoli، إنك ستظل قادراً على شراء تلك الأمور، إنني لا أطلب منك أن تضحي بملابس أطفالك أو بأغراض المنزل، ولكن المال الذي ستستثمره الآن، وأنت لا تزال معافى قادراً على العمل، يمكنه أن يضمن الرعاية لأسرتك في حال عجزك، وبعد الموت».

استدار إلى زوجه وحدثها بسرعة وإيجاز بالإيطالية، ثم

عاد إليّ قائلا: «سيد كاوبر Cowper، أشكرك كثيراً على المجيء إلى منزلنا هذه الليلة. إن في ما قلته الكثير من المغزى، ولكن عليّ وزوجتي أن نفكر ملياً في ما تطلبه، إنه لقرار كبير كما نتفهمك، وهناك أمور كثيرة أخرى يجب أن ندرسها. أرجو أن تمهلني أسبوعاً لأفكر بالأمر ثم عاود الاتصال بي».

تركت كوخهما الصغير تلك الليلة وأنا مقتنع بأن حظوظي كبيرة في إتمام صفقة البيع. وفي تلك الفترة كنت قد قاربت بيعَ بوالص تأمين تساوي ضرائبها 5000 دولار شهرياً، وكنت قد بدأت بتحقيق شيء ما بالفعل.

ولكن بعد ذلك بأسبوع، اتصلت مستعلماً عن نتيجة قرارهما، أخبرني أنه لا يملك إلا خيار أن يصرف ماله في موضع آخر. وقد وافقني على فكرة أن أسرته تحتاج إلى ضمان لها، ولكنهم لا يستطيعون تحمل الكلفة. ولم أكن أبداً من نمط مندوبي المبيعات اللجوجين. فإذا كنت قد قلت كل ما بوسعي قوله، وأخبرني أحدهم بأنه غير مهتم، فإن هذا يعني النهاية. فشكرته وطلبت اليه أن يتصل بي فيما إذا تغيرت أحواله.

غلطة الخمسين ألف دولار

بعد ذلك بعدة سنوات كنت أقود سيارتي في المنطقة التي يقطنانها مجدداً، فوجدت لافتة كتب عليها «للبيع» مثبتة في المرجة الخضراء أمام كوخهما القرميدي الصغير، فاعتقدت أنه

ربما أرادا أن يبادلا بكوخهما كوخاً آخر أكبر حجماً، الآن وقد كبر أبناؤهما، ربما يحتاجان إلى مساحات أكبر. ربما كانت أعماله تتحسن، ولعلهما سيصبحان أكثر تقبلاً لفكرة التخطيط لمستقبلهما اليوم بعد مضي كل تلك المدة.

قرعت جرس الباب ففتحت لي الزوجة، ماريا Maria. كانت قد أصبحت أكثر شيباً، وظهر أنها أكثر انحناء، أما ملابسها وألوان منزلها فكانت داكنة. ابتسمت، وقلت لها مرحباً، وسألتها فيما إذا كانت تذكرني منذ زيارتي السابقة. أجابت: نعم وصوبت ناظريها نحو خُفَّيْها. أشارت لي بيدها أن أدخل إلى المنزل، وقادتني إلى المطبخ دون أن تنبس ببنت شفة. توقعت منها أن تنادي زوجها لينضم إلينا، ولكنها اقتادتني بدلا من ذلك إلى الثلاجة الخضراء الكبيرة في زاوية المطبخ. وقفنا صامتين برهة، واختلطت عليّ الأمور إلى أن قالت بثبات وهي تنظر في عينيّ: «مستر كاوبر Cowper، أتعجبك ثلاجتي ذات الخمسين ألف دولار؟». ولم يكن هناك أدنى أثر للمزاح في وجهها.

كان زوجها قد توفي منذ بضعة شهور، من دون تأمين. وأدت الحادثة المأساوية التي أودت بحياته إلى تركها مع ثلاثة أفواه، بلا دخل، وبلا مدخرات تعتمد عليها.

«بدلا من استخدام أموالنا لشراء التأمين الذي أردت بيعه لنا، اشترينا هذه الثلاجة الجديدة. والآن جون قد رحل، وأنا

هنا وحدي، والمنزل مرهون بقيمة خمسين ألف دولار، ولا يمكنني تسديد الأقساط. وهذا سبب وجود لافتة «للبيع» على مرجتي. ولهذا أقول لك أترى ثلاجتي ذات الخمسين ألف دولار. أتفهم الآن؟».

كدت أذرف الدموع معها. وفي تلك اللحظة أدركت فعلاً قوة التأمين، والسبب الحقيقي الذي يحدوني لبيع عقوده. وكانت لحظة حاسمة في حياتي المهنية. لقد تغيرت إلى الأبد نظرتي إلى المنتج الذي أبيعه وإلى زبائني، وإلى دوري في حياتهم. والآن إذ أنظر إلى الخلف، أجد أنني مع حرصي على ألا أكون لجوجاً، إلا أنني قد تخليت بسرعة عن محاولتي بيعهم عقد التأمين. وكان عليّ أن أجد طريقة للالتفاف على اعتراضات جون وماريا. ولولا ضعفي الشخصي أمام اعتراضاتهما، لما كانت هذه المرأة المسكينة وأطفالها مضطرين اليوم إلى مغادرة منزلهم.

الاستراتيجية الثانية: كن مولعاً بالوعد الذي تتضمنه الصفقة

كان ما تعلمته في تلك الليلة هو أن الاكتفاء بمعرفة كيفية عمل منتجاتك لا يكفي وحده لأن تبيع بنجاح. وحتى في تلك الأيام المبكرة، عندما كنت جالساً قُبالة جون وماريا، كنت أعرف كيف تعمل بوليصات التأمين التي كنت أبيعها. كنت ملماً بجميع الضمانات الواردة في العقود، وكم كانت الخطة التأمينية تتطلب أموالاً، وكم من الأموال يمكنهم أن يتوقعوا كسبها في

النهاية. ولكنني خذلتهما لأنني لم أكن لجوجاً ومولعاً بما يكفي بالوعد الذي يقدمه لهم عقد التأمين. لم أعرف ما الذي كنت أحتاج إليه بغية حماية ماريا وأبنائها. ولم أكن أمتلك خبرة شخصية تتعلق بما يمكن أن يحدث إذا سمحت لزبوني المحتمل بأن يتخذ قراراً خاطئاً. لقد كنت بحاجة إلى قدر من الهوى العاطفي يسمح لي بالبيع بطريقة أخرى: تعلق ذاتي وكثير من المشاعر.

إن بوليصة التأمين هي مجرد قطعة ورق، مجرد عقد يصف صفقة أبرمت بين زبون وشركة تأمين. ولكنني ما إن تمكنت من النظر أبعد من ذلك، وجدت أن ما كنت أبيعه حقاً هو الوعد المدون فوق تلك الورقة: الوعد بتسوية حسابات المرء عند موته، وضمان ما يكفي أسرته لأن تعتمد عليه. وذلك وعد قوي جداً. إنه يغير حياة الناس.

إذا أراد مندوبو رجال المبيعات أن ينجحوا حقاً، فإن عليهم أن يسائلوا أنفسهم عن المنتَج الذي يقومون ببيعه. ما الأمر القوي حقاً الذي تتضمنه ورقة يوقعها الزبون؟ وما الفكرة التي يستجيب لها الزبون حقا عندما يقول: نعم، إنني أحتاج إلى ما تبيعه. وسواء أكان الأمر تقاعداً مضموناً، أم تقاعداً مبكراً، أم تغييراً في نمط الحياة، ركز كل اهتمامك عليه.

إذا كنت قادراً على تذكر هذه المعلومة الوحيدة، فإنك ستقوم دائماً بأفضل ما يمكن لزبونك، وكل شيء آخر سيتبع ذلك.

الاستراتيجية الثالثة: كن مولعاً بمنتجاتك

دعوني أقص عليكم قصة قديمة تبين لكم أهمية الولع في عملية البيع.

مغازلة الحجر

دخل رجل يلبس بزة زرقاء داكنة ومعطفاً صوفياً ثقيلاً إلى محل فاخر جداً لبيع المجوهرات في شارع بارك أفينيو Park Avenue، عبر أبوابه الزجاجية المحبحبة. نفض الثلج قليلاً عن حذاءيه، ثم توقف برهة وجيزة يتأمل المكان من حوله. وعلت وجهه ابتسامة وهو يتأمل الخزانة الخشبية القديمة ذات الواجهة الزجاجية والممتلئة بالماس والياقوت والزمرد المتلألئ، وهو مغطّى بالذهب اللامع، فوق المخمل البنفسجي الغامق. أومأ الرجل الأنيق الذي يقف خلف طاولة المبيعات برأسه محيياً الزبون، وتساءل قائلاً: «سيدي، أهناك شيئاً يمكنني أن أريه لك اليوم؟».

أجاب الزبون: «نعم، في واقع الأمر أيها الرجل الطيب، أرني من فضلك الماسة الكبيرة الموجودة في الواجهة المركزية في مقدمة المحل».

أجاب البائع مبتسماً: «بالتأكيد يا سيدي». توجه إلى مقدمة المخزن، وفتح خزانة الواجهة وحمل بريق ذلك الحجر الثمين. عاد إلى الزبون ووضع الحجر أمامه على طاولة المبيعات بحيث يستطيع الرجل أن يتفحصه. بعد بضع ثوان من الصمت حك الزبون ذقنه ونظر إلى الموظف.

سأل قائلا: «كم سعرها؟».

أجاب البائع: «5400 دولار».

فأطلق الزبون غمغمة هادئة.

أعاد الرجل تفحص الماسة بدقة أكبر، ثم بعد بضع ثوان التقط قفازيه المصنوعين من جلد الحمل عن طاولة المبيعات، وشكر الموظف واستدار لينصرف من المتجر. فما كان من صاحب المحل، الذي كان يراقب المشهد من مكتبه في زاوية المحل إلا أن اندفع إلى الأمام ونادى قائلاً: «سيدي! لحظة من فضلك».

توقف الرجل قبل أن يصل إلى باب المتجر واستدار على عقبيه، وقد بدت على محياه إشارات التساؤل. قال صاحب المحل: «لم أستطع إلا أن ألحظ مقدار اهتمامك بأجمل الماسات في مؤسستنا، وأعتقد أنها تستحق منك نظرة واحدة أخرى».

توجه صاحب المحل فأخذ الماسة من مساعده، ثم أخرج منديلا أبيض كالثلج، فمسح الماسة بحب ليجعلها أكثر إشراقاً ولمعاناً مما كانت عليه أصلاً، قبل أن يضعها برفق على وسادة مخملية وثيرة كان قد أخرجها من تحت طاولة المبيعات. ثم قال: «أنظر كم تبدو بديعة على هذه الخلفية، يجب أن أهنئك على حسن ذوقك يا سيدي، وأردت أن أتأكد من رؤيتك هذه الماسة في أفضل وضع ممكن. لاحظ كيف يتكسر الضوء

الساقط عليها من أعلى عبر تلك الوجوه المقصوصة بدرجة تصل إلى الكمال، لاشك في أنها جوهرة كاملة، قَصَّتها يد صانع لا يضاهى. لاحظ صفاءها والطريقة التي تلتقط عبرها اللون القرمزي من السطح الذي تعلوه. يا للجمال!

والآن تعال معي إلى الباب وانظر كيف تتلألأ تحت الشمس. ألا تذوب المرأة التي ترغب فيها عندما تدرك أنك تحبها لدرجة أن تهبها مثل هذه الهدية الثمينة، هذه الماسة التي لا يمكن تدميرها، والمُشَكّلة من أشعة الشمس البلورية؟».

ذهل الرجل ذو البزة الزرقاء بالثقة الهادئة التي يتمتع بها صاحب المحل، وأعاد حك ذقنه ممعنا في التفكير، ثم قال وهو يضع قفازيه على طاولة المبيعات: «سآخذها».

عندما أنجزت عملية بيع الماسة وهيئت للتسليم، استدار الزبون إلى صاحب المحل وسأله: «لِمَ اشتريتُ الماسةَ منك، ولم أشترها من مساعدك؟».

أجابه صاحب المحل: «الفرق هو أنني أحب حقاً هذه الماسة».

الاستراتيجية الرابعة: كن مولعاً بأعمالك

هذه قوة العاطفة. وكما هو حال صاحب متجر الجواهر الذي باع الجوهرة لأنه كان يحبها كثيراً، يجب عليك أن تحب التأمين على الحياة بصدق لتنجح في بيع عقوده. وكما قال لي

أحد وكلاء التأمين على الحياة المخضرمين ذات يوم: «إنك لن تنجح أبداً في أن تدخل عالم التأمين على الحياة حتى تتمثل عالم التأمين على الحياة». وقد وصفت لكم بالفعل اللحظة الفاعلة عندما تدفق الولع بمنتجاتي في كياني. كما أنني وجدت الولع والثقة في بيع عقود التأمين على الحياة من تتبعي تاريخ حياة عالم التأمين وأعماله.

كنت مولعاً بالتاريخ منذ صباي المبكر، وعندما عملت في مجال التأمين على الحياة في أواخر الخمسينيات بدأت أطور اهتماماً بتعقب نشأة هذه الصناعة وكيف تطورت.

ولدهشتي اكتشفت أن قصة حياة عالم التأمين كانت بعيدة عن كونها عملاً جافاً مبنياً على تحليلنا لجداول الوفيات، ومنحنيات الاستثمار، وتوقعات أسعار الفائدة، بل هي تصف رغبتنا في أن نترك بصماتنا على هذا العالم، وحماية عائلاتنا بعد موتنا. إنها قصة نجاح وتوالد لم تؤد إلا إلى زيادة ولعي بعملي وساعدتني على البيع بمزيد من القناعة.

تراث يدعو إلى الافتخار

يمكننا تتبع فكرة التأمين رجوعاً إلى الأيام الأولى لوجود الجنس البشري، عندما كان الأعضاء الأقوياء في القبيلة يهتمون بأمر أولئك الضعفاء الذين لا يستطيعون الصيد أو جمع الطعام. لقد تطورت هذه النزعة الغيرية عبر العصور وعبرت عن نفسها عبر النظام الإقطاعي في العصور الوسطى ونشأة الروابط

المهنية. وفي نهاية المطاف تحولت عادة العناية بالآخرين لتصبح عملاً رسمياً، وولدت صناعة التأمين. وفي سنة 1794 أسست شركة تأمين أمريكا الشمالية Insurance Company of North America للقيام بعمل عام هو التأمين على الحياة. وخلال خمسين سنة كانت قد أسست ثماني شركات تأمين في أمريكا وهي لا تزال جميعاً تعمل حتى اليوم. وواقع الأمر هو أن التأمين قد أضحى بالغ الأهمية لدرجة أنه خلال الحرب الأهلية الأمريكية كانت شركة نيويورك لايف New York Life، وهي إحدى تلك الشركات الثماني الأصلية، كانت تتنقل تحت راية الهدنة لتدفع تعويضات الوفاة لأطراف متحاربة من الذين يحملون بوليصة التأمين.

غير أنه بالإضافة إلى حماية أسرهم، بدأ الناس باستخدام التأمين لتجميع ثروات ضخمة. وفي العشرينيات الهادرة، عندما كان الجميع يلعبون في أسواق الأسهم المالية (البورصة) تعرض المغني رودي ڤالي Rudy Vallee للكثير من الانتقاد لأنه استثمر أمواله في بورصة التأمين السنوية. غير أنه عندما انهارت سوق الأسهم سنة 1929 وخسر الجميع كل ما لديهم، كان ڤالي يمتلك الكثير من السيولة بسبب أقساط التأمين، فبدأ بشراء كميات كبيرة من العقارات التي انحدرت قيمتها بأسعار مخفّضة جداً. وحين وفاته، كان قد أصبح أحد أغنى الأشخاص في الولايات المتحدة. وفي الفترة نفسها قام والت ديزني Walt Disney بتمويل شركته بالاستدانة بكفالة القيم النقدية لبوليصتي

التأمين الخاصتين به وبشقيقه. فقد عجزا عن العثور على مصرف يقرض مؤسسة تعمل مع ميكي ماوس.

وفي ما يخصني، فإن التاريخ الغني للتأمين على الحياة هو بمثابة نبع لا ينضب من الإلهام. لقد جعل جون وماريا وأساطين التأمين من الماضي من مهنتي المختارة مهنة حية، ونتيجة ذلك أصبح بمقدوري أن أجيِّر ذلك اللهيب وتلك العاطفة إلى زبائني المحتملين. وأصبح بمقدوري دائماً أن أزجي لهم النصيحة التي يحتاجون إليها، بدلاً من الاكتفاء بإخبارهم بما أعتقد أنم يحبون سماعه، وعندما نرسي نظام حماية لأسرهم، فإننا جميعاً نصبح جزءاً من شيء أكثر قيمة من مجرد معاملة ورقية.

الاستراتيجية الخامسة: استخدم ولعك لإبرام صفقاتك

ظلت قصة الثلاجة ذات الخمسين ألف دولار التي ذكرتها سابقاً ماثلة في ذهني طول حياتي المهنية تذكرني بمسؤولياتي أمام عملائي وزبائني المحتملين. ولم أسمح لنفسي أبداً أن أنسى شقاء ماريا بعد وفاة زوجها. وبسبب تلك الذكرى فإنني مصمم على ألا أتصرف إلا كمحترف كلي الانصراف لمسألة التأمين على الحياة. إنني لا أرغم زبائني المحتملين على الشراء، ولكنني أحاول بكل جوارحي أن أجعلهم يلمسون سبب حاجتهم إلى التأمين إذا كان ذلك لمصلحتهم. لقد مكنني هذا الموقف من مساعدة العديد من الأسر على تبصر المخاطر

المحيطة بهم، وعلى إنجاز عدة صفقات بيع، ما كان عملاء المبيعات الآخرون قادرين على إنجازها. وفي القصة التالية على وجه الخصوص لم يكن بإمكاني إبرام صفقة البيع لولا الولع الناجم عن تجربتي مع جون وماريا، ولولا استكشافاتي الشخصية للتراث العظيم الذي بنيت عليه فكرة التأمين على الحياة.

دائنوك أم زوجتك؟

كنت جالساً على مقعد جلدي أخضر أنيق قُبالة صاحب معمل أحذية في تورنتو Toronto يبلغ الستين من عمره. وعلى جدران مكتبه علقت صور بإطار لزوجته وأطفاله الثلاثة بدلاً من صور شهاداته. كان يقول لي: «أعلم أنك محق بشأن حاجتي إلى هذا التأمين يا سيد كاوپر Cowper، ولكنني لا أجد أنه من العدل أن أنفق ذلك القدر من المال الذي تتحدث عنه في الوقت الذي تدين فيه هذه الشركة بمبالغ كبيرة إلى المصرف. كيف يمكنني أن أنفق المال على التأمين في حين أن دائني يتطلعون بنهم إلى مستحقاتهم؟ إنني لا أعمل بهذه الطريقة، أنا آسف».

تابعنا تجاذب الأفكار خمس عشرة دقيقة أخرى ولكنني لم أستطع الوصول إلى أي مكان. كنت أعلم أنه رجل مشغول، وأن محاولاتي للتأثير فيه بشأن حاجته إلى التأمين لم تكن تؤدي إلا إلى إزعاجه. لم تكن لديه أي مشكلة في تفهمه حاجته إلى

التأمين، ولكنه، مثله في ذلك مثل جون من قبله، كانت لديه أولويات أخرى. كنت على وشك أن أغلق حقيبتي وأستأذنه بالانصراف عندما تذكرت ما حدث لجون منذ بضع سنين. ولم يكن بمقدوري أن أدع ذلك يحدث ثانية. لم يكن بمقدوري أن أغادر ذلك المكتب من دون أن أشرح له بوضوح وبقوة أن رأيي المهني هو أن ترتيب أولوياته كان خاطئاً للغاية.

نهضت واقفاً والتقطت حقيبتي وكأنني على وشك المغادرة، ثم لعبت دور المفتش الشهير كولومبو Colombo وقلت له: «هه، أرجو أن تعذرني ثانية، وآسف لإزعاجك ولكن هل يمكن أن تجيب عن سؤال واحد آخر من فضلك؟».

تنهد الرجل من خلف مكتبه تنهداً ينم عن نفاد صبره ولوّح لي قائلاً: «تفضل».

«إنني أتساءل، إذا سمحت لي ياسيدي، ما الذي يمكن أن يحدث إذا توجهت مساء الأحد القادم مع أسرتك إلى السينما، لحضور فيلم صوت الموسيقى Sound of Music، ونتيجة مصادفة غير متوقعة، ستجد، بعد أن تأخذوا مقاعدكم، أنك محاط بجميع دائنيك من دون استثناء؟ والآن لنتخيل أنه في أثناء عرض الفيلم، بعد مرور ثلثه تقريباً، وفي أثناء أداء أغنية دو ري مي شعرت بالجوع، فتوجهت إلى البهو لشراء الفشار. ولكنك في أثناء وجودك في الخارج هبت النار في صالة العرض، فتندفع عائداً وسط الدخان، وبينما أنت تسعل وتكاد تختنق،

تدرك أنك لا تستطيع إنقاذ ما يزيد على أربعة أشخاص، أخبرني ياسيدي، من تنقذ، أربعة من دائنيك، أم زوجتك وأطفالك؟».

طأطأ صاحب المعمل رأسه وأطلق زمجرة قصيرة.

لم يؤد الشيك الذي وقعه في ذلك اليوم إلى إنقاذ زوجته وأطفاله فحسب، بل إلى إنقاذ دائنيه أيضاً.

لحظة إدراكك الحاسمة

إنني أؤمن أنه لكي يستطيع مندوب المبيعات أن يحقق صعوداً إلى أعلى المستويات في صناعة المبيعات، فلا بد له من لحظة إدراك حاسمة في حياته، ولا بد من أن يتعرفها باعتبارها كذلك.

وربما تكون قد مررت بمثل هذه اللحظة ولكنك لم تقدرها حق قدرها. وللكثيرين من وكلاء التأمين، فإن هذه اللحظة قد تتحقق عندما يحملون عائدات التأمين لأرملة منتحبة، أو مساعدة مالك بوليصة تأمين أصابه العجز بشيك مالي تعز الحاجة إليه. وفي مثل تلك اللحظات الحاسمة يتلاشى القلق والشك والخوف. إننا بحاجة لأن نستند على مثل تلك اللحظات طول حياتنا المهنية، وأن نتذكرها كلما اجتمعنا مع زبائن محتملين، إنها أمثلة على قوة منتجاتنا. إن العاطفة والولع اللذين يأتيان من تلك اللحظات يضفيان المصداقية على كلماتك وشعوراً بالقوة والفخر في كل لقاء.

إذا شعر زبائننا بالشك تجاه بعض احتياجات التأمين،

وفشلنا في أن نعرض لهم أهمية خسائرهم الكامنة، فهذا يعني أننا قد فشلنا في مستوى احترافنا لأعمالنا.

خمس استراتيجيات لإيجاد الولع العاطفي الذي يسمح بإنجاز قضاياك

1. اكتشف ولعك الخاص
2. كن مولعاً بالوعد الذي تتضمنه الصفقة
3. كن مولعاً بمنتجاتك
4. كن مولعاً بأعمالك
5. استخدم ولعك لإبرام صفقاتك.



5

قابـل النــاس

قلت لأحد رؤساء الشركات:
إنك لن تصبح أبداً سراً مشهوراً..

عرفنا في الفصلين الثالث والرابع كيف أن المعرفة والولع بالموضوع أمران حاسمان في نجاح إبرام الصفقة، وهما يعنيان حرفياً الفرق بين تحقيق عملية البيع وعدم تحقيقها، إنهما مفتاح النجاح. غير أنك لن تحصل على الفرصة التي تسمح لك باستعمال معرفتك وولعك إذا لم يكن لديك زبائن محتملين prospects ليتيحوا لك ذلك. وكما أحب أن أقول، فإنك لا تستطيع أن تصبح سراً مشهوراً.

وأبين لكم في هذا الفصل أربع استراتيجيات لتحقيق تلك الآفاق:

1. طوّر شبكتك وادعمها إلى الحد الأقصى.

2. استكشف السوق برمته.

3. قابل الناس الذين تعتمد حظوظ أعمالك عليهم.

4. كن شفافاً.

وقبل أن نستكشف تلك الاستراتيجيات، دعوني أخبركم كيف اكتشفت مفتاح إقامة الشبكات.

على بعد ست مصافحات من الرئيس

هاجرت سنة 1957 إلى أمريكا الشمالية وليس في جيبي إلا مبلغ 40 دولاراً أميركياً وملء القارب من الطموح. وفي أثناء الرحلة البحرية المنطلقة من اسكتلندا، أمضيت معظم وقتي على ظهر الباخرة العابرة للمحيطات أتمتع بشمس منتصف الأطلسي، ورأسي ممتلئ بالأحلام والخطط لحياتي في أرض الفرص الجديدة.

وذات يوم، بعد نحو أسبوع من بدء رحلتي، كنت أقرأ تقريراً في مجلة أوردت حقيقة تركت لديّ انطباعاً فورياً وأثراً دام طوال حياتي المهنية في مجال التأمين. وقد زعم كاتب ذلك التقرير، أنه بنتيجة دراسة أجريت في الولايات المتحدة، فإن أقل الأشخاص نفوذاً في أصغر قرى الولايات المتحدة لا يبعد عن الرئيس إلا بقدر ست مصافحات.

ألقيت المجلة جانباً، وأمعنت في تلك الفكرة برهة. لقد أذهلتني فكرة أننا نستطيع النظر إلى بلد برمته باعتباره شبكة

عظيمة واحدة من العلاقات، شبكة هائلة الحجم، وفي هذه الشبكة يعرف جميع المشرّدين مديري مطابخ الحساء المجاني، الذين يعرفون بدورهم عمال الرفاهية الاجتماعية، الذين يعرفون الساسة المحليين، ويعرفون العمدة، ورجال الكونغرس المحليين ويعرفون الرئيس. وفجأة تكشَّف لي مفتاح العلاقات الناجحة. فكل ما يلزمك هو أن تكون قادراً على البدء بسلسلة من عمليات التعارف بغية مقابلة المتنفذين. ومع أن القارة التي كنت أقصدها كانت أرضاً تثير لديّ الرهبة، ممتلئة بمئتي مليون غريب، إلا أنني عقدت العزم عندئذ أن أواصل بناء شبكتي حتى أصبح على بعد مصافحة واحدة من قائد البلاد.

وهكذا، فيما كنت جالساً على سطح الباخرة، أتمتع بشمس ما بعد الظهيرة، تخيلت نفسي بوضوح، في يوم غير بعيد من أيام المستقبل، أهز يد رئيس الوزراء مصافحاً. ولكن قبل أن يتحقق هذا، كان عليّ أن أصافح أيدي آلاف الناس الآخرين الذين سيشكلون حسن طالعي في الحياة.

الاستراتيجية الأولى: طوّر شبكتك وادعمها إلى الحد الأقصى

عندما بدأت حياتي المهنية في عالم التأمين، كنت مضطراً للاتصال بأناس مجهولين تماماً، لأنه لم تكن لدي أي شبكة أستمد منها حسن طالعي. وعلى الرغم من ذلك نجحت في البقاء حياً بلجوئي إلى حيل بسيطة تدعى في الولايات المتحدة بـ «مشاهد مائدة المطبخ» kitchen-table séance. فقد علمت،

على أي حال، أنه لكي أصبح ناجحاً فلا بد لي من البدء ببناء شبكة. وقد بحثت حولي عن الفرص، فسنحت لي إحداها في خطة التأمين المخصصة للرابطة الطبية في أونتاريو Ontarion Medical Association Group، وهي من الخطط التي كانت شركتي تعتمدها في عمليات التأمين. ومع هذه الخطة كان بإمكاني أن أجتذب الأطباء فأحصل على 25 دولاراً مقابل كل عقد تأمين. فوجدت أن الأمر يماثل أن تدفع لي الأموال مقابل قيامي ببناء شبكة من الاتصالات والمعارف، فبدأت بزيارة الأطباء بحماسة كبيرة.

بعد مئة اتصال هاتفي قمت به مع الأطباء تمكنت من التعاقد مع 25 منهم، فجنيت 625 دولاراً، وطورت شبكة علاقات مع الأطباء في الوقت نفسه. ولكنني كنت أعلم أن تحسين مبيعاتي بشكل كبير كان يتطلب مني أن أدعم شبكتي إلى الحد الأقصى.

وبالنسبة لي، فإن دعم شبكتي كان يعني أن أصبح جزءاً من الأخوية الطلبية. فقد أردت أن أكون قادراً على التحدث مع أي طبيب أقابله عن المكان الذي درس الطب فيه، ومن كان زملاؤه، وكيف آل بهم الحال. لقد أدركت أنني إذا بدوت وكأنني جزء من عالمهم فإن هذا سيكسبني ثقتهم ويمنحني حظوظاً أفضل في إنجاز المبيعات.

ولأساعد نفسي في أن أصبح جزءاً من عالم زبائني

المحتملين جئت بمجموعة من الكتيبات الجامعية القديمة الخاصة بمدارس الطب. وقبل أن أذهب للقاء طبيب بعينه، كنت أبحث عنهم في تلك الكتيبات، لأتعرف على اهتماماتهم، وعلى النوادي التي اشتركوا فيها، والفرق التي كانوا أعضاء فيها، ومن هم رفاق صفهم. ولأن عالم الأطباء شكل مجموعة صغيرة نسبياً، فإنني لم ألق صعوبة كبيرة في العثور على رفاق دراسة لذلك الطبيب كنت قد التقيتهم في زيارات سابقة. وقد فقد الكثيرون من أولئك الزملاء السابقين التواصل عبر السنين، وهكذا فإنني أصبحت كلما ذهبت لزيارة زبون محتمل أقضي بضع دقائق في إعلامه بمصير أصدقائه القدامى، وغالباً ما كانوا يستمتعون بتلك الأخبار ويستفسرون مني عن المزيد من التفاصيل. وبعد بضع دقائق، يكون زبوني المحتمل قد جرد تماماً من أسلحته، وأصبح مرتاحاً لوجودي معه. لقد أوجدت جواً من الألفة والثقة، وهو جو مهم جداً لإنجاز عملية بيع. وسأعرض عليكم حالة أدى فيها دعم شبكتي من العلاقات إلى البدء بصفقة وإنجازها.

الخريج

قبل أن أغادر منزلي في الصباح جلست أحتسي القهوة وفي يدي قلم والكتاب الطبي السنوي لأونتاريو Ontario Medical yearbook. ففي العاشرة صباحاً كان لديّ موعد لزيارة الدكتور هالوورثي Hallworthy، وهو طبيب أطفال، وخريج

جامعة تورنتو، في سنة 1955. وقلبت صفحات الكتاب بسرعة إلى أن عثرت على صورته، كان يضع النظارات الطبية، له أنف منحن قليلا، وابتسامة ودودة تظهر من خلال صورة التخرج البيضاء والسوداء. وفي المعلومات الموضوعة عن هالوورثي، وجدت أنه كان يشترك في مباريات السباحة عندما كان في المدرسة، بالإضافة إلى لعبه الشطرنج، وغنائه مع رباعي في محل للحلاقة. وكانت صورته البيضوية الصغيرة محاطة بصور غيره من الأطباء الخريجين في تلك السنة، ومنهم مع جيري بنز Gerry Benz، الذي كنت قد تعاقدت معه وبعته عقد تأمين ضد العجز منذ فترة وجيزة. وكنت قد تحدثت مع جيري عن السباحة عندما زرته في مكتبه. وبما أنه كان في فريق السباحة نفسه الذي كان فيه هالوورثي، فقد خمَّنت بأنهما ربما كانا صديقين، وهذا ما سأكتشفه بعد قليل.

وصلت إلى مكتب الدكتور هالوورثي في العاشرة صباحاً، وكان يمتلك عيادة خاصة في مبنى مكاتب منخفض الارتفاع في الطرف الشمالي من المدينة. وكان مكتبه عبارة عن مكعب صغير نوعاً ما، بنافذة وحيدة تطل من الطابق الثاني على مرآب السيارات. وعند دخولي إلى مكتبه، رفع الدكتور هالوورثي عينيه عن رزمة الأوراق الموضوعة أمامه على المكتب وأطلق زفرة قصيرة. ولم يبدُ سعيداً لرؤيتي، ولكن ذلك كان أمراً مفهوماً، فالأطباء يقابلون العديد من مندوبي المبيعات من شركات بيع الأدوية والأجهزة الطبية، ففي ذهنه لم أكن مريضاً

سيجلب له دخلاً، بل كنت مجرد بائع آخر يبحث عن فرصة ليستلب منه بعض دولاراته التي تعب في تحصيلها.

تقدمت إليه أمام المكتب ومددت يدي مصافحاً: «مرحباً دكتور هالوورثي».

«تفضل بالجلوس» أجابني وهو يشير إلى كرسي أمام المكتب.

وفي أثناء جلوسي ألقيت نظرة سريعة على المكتب فرأيت صورة تخرجه معلقة قرب شهادته بكل فخر واعتزاز، وسعدت كثيراً إذ وجدت إلى جانبهما مجموعة الميداليات نفسها التي يعلقها جيري بينز في مكتبه.

سألته قائلا: «أتعرف جيري بينز؟».

فنظر إليّ عبر نظارتيه وأجابني: «نعم، كنا قد ذهبنا إلى المدرسة معاً، لماذا؟». وقد بدا عليه الفضول لطريقتي الغريبة، وربما كان يتساءل كيف قيض لي أن أعرف رفاق صفه القدامى. لقد أتاح لي ذلك السؤال الوحيد البسيط أن أميز نفسي عن جميع مندوبي المبيعات الذين دخلوا مكتبه من قبل.

«لقد قابلته منذ أربعة أسابيع، لديه عيادة لأمراض الأذن والأنف والحنجرة في سكاربارة».

«صحيح؟ لقد تساءلت عما آل إليه حال جيري، لطالما عزمت ألا أقطع الصلة، ولكن المرء ينشغل كثيراً».

«من الأكيد أنني أقدر ذلك، لقد قال لي جيري أنه لا يكاد يجد اليوم وقتاً ليسبح من آن إلى آخر».

«آه، إنني أقدر ذلك، أتعلم أنني كنت وجيري أعضاء في فريق السباحة في المدرسة».

«حقاً؟ حسناً أنا أسبح أيضاً، ولكنني لا أشترك في المباريات» قلتها ضاحكاً، ثم أردفت: «واقع الأمر هو أن جيري قد اشترى مني عقد تأمين ضد العجز عندما زرته، وقد قال لي ممازحاً إنه لا يعلم أي الأمرين سيكون أسوأ، أن يعجز عن العمل أو يعجز عن السباحة».

أجاب الدكتور هالوورثي: «نعم، إنه لخيار صعب، ولكنني متأكد من معرفتي بما ستقوله زوجتي».

لم أقل أبداً للدكتور هالوورثي إن جيري قد أعطاني وصية له، ولكن كان من الواضح أن هالوورثي قد أصبح يعدّني جديراً بالثقة. فإذا لم يكن جيري قد طردني، فلا بد أن لديّ أمراً جديراً بالاستماع إليه.

«بمناسبة الحديث عن زوجتك، هل تملك تأمينا للحياة وضد العجز لحماية أسرتك في حال وفاتك أو تعرضك للعجز؟».

عندما دخلت مكتب الدكتور هالوورثي، كنت غريباً غير مرغوب بملاقاته، ولكنني استطعت خلال المقابلة أن أبدو وكأنني جزء من دائرة أصدقائه المقربين، ومع تركي لمكتبه كان قد اشترى مني عقدي تأمين للوفاة والعجز.

الاستراتيجية الثانية: استكشف السوق كله

خلال بضعة شهور، كنت قد زرت الأطباء كلهم في منطقتي وبدأت أتساءل فيما إذا كنت قد أشبعت سوقي. لقد جنيت خبرة كبيرة في التعامل مع الأطباء، ولم أرغب في أن تذهب هباء، ولكنني بدأت أتساءل في ما إذا كان عليّ الانطلاق إلى سوق جديدة، وكنت أعلم أن عليّ التأكد في ما إذا كنت قد استكشفت السوق برمتها.

عندما سألت نفسي إذا كنت قد قمت حقاً بزيارة أطباء المنطقة جميعهم، أدركت أن الجواب كان لا. لقد زرت الأطباء الذين يعملون في النهار، ولكن ماذا عن الأطباء الذين يعملون في فترات ليلية؟ إن مهنة تقوم على إنقاذ حياة البشر على مدى 24 ساعة في اليوم تعني أن هناك أطباء مناوبين ليليين لم يقترب منهم أبداً مندوب مبيعات التأمين. إنهم سوق غير مستثمرة، وهكذا بدأت العمل في فترات ليلية مثل أولئك الأطباء.

وسرعان ما طورت عادات شبيهة بعادات القطط، ولكنها تؤدي إلى إنتاجية عالية. إذ يمكنني أن أستيقظ مبكراً في الصباح، كما هي عادتي الطبيعية، فأتوجه إلى مكتبي للعناية بأعمالي الورقية، وفي وقت مبكر من بعد الظهيرة سأقوم بزيارة المستشفيات المحلية بحثاً عن فرص وحظوظ. بعد ذلك سأعود إلى منزلي وقد استبد بي التعب فأنال بضع ساعات من النوم قبل مقابلة الأطباء في ساعات الصباح الأولى. وسأعرض لكم الآن إحدى الصفقات التي أبرمتها في منتصف الليل.

الفترة الليلية

استيقظت صباح الاثنين في وقتي المعتاد، تناولت إفطاري وخرجت من المنزل في التاسعة صباحاً. قدت سيارتي نحو مستشفى تورنتو الشمالي Toronto Northern Hospital لأجمع بعض الأفكار وأمهد الطريق لعملي المزمع هذا المساء.

دخلت ردهة المبنى الحجري الكبير، وتوقفت برهة وجيزة أنظر حولي. كانت الأرض مرمرية بيضاء، والمصاعد الفضية الملمعة تصعد وتهبط، وأقارب المرضى يجلسون في صفوف إلى يساري، أما على يميني وخلف مكتب الاستعلامات الدائري الضخم فقد علقت لوحة كبيرة على الحائط تحوي معلومات تفصيلية عن المستشفى.

أخرجت ورقة وقلماً ودونت أسماء أطباء المستشفى جميعهم. ستصبح هذه القائمة جدول عملي هذا المساء ومنها سأستمد فرصي المقبلة.

عدت من المستشفى مباشرة إلى مكتبي وبدأت العمل عبر الهاتف. بدأت الاتصال بمقسم المستشفى وأطلب الأطباء واحداً إثر الآخر، وأدون قرب اسم كل منهم في ما إذا كان يعمل في الورديات الليلية أم لا. إذ إنني سأتصل بهم في وقت متأخر من هذا المساء.

الحصول على موعد

بدأت حديثي قائلاً: «مرحباً دكتور سوكول Sokol، إنني

أعمل في شركة نيويورك للتأمين على الحياة وأقوم بعرض برنامج تأمين جديد طورته الشركة خصيصاً لأطباء التوليد، وأفترض أنك مناوب هذا المساء؟».

أجابني الطبيب وهو غير متأكد مما يجب عليه قوله: «حسناً نعم، إنني أقضي أمسيات هنا بانتظار أن تدخل النساء الحوامل في مرحلة المخاض».

قلت له: «لا أستطيع تخيل مهنة مجزية مثل هذه المهنة، مع أن ذلك يعني أن تعمل الليل بطوله. إنني أتساءل عما إذا كان بإمكاني أن أزورك هذه الليلة لأعرض عليك البرامج التي طورناها لتلبية احتياجات مهنتكم».

«حسناً، ولكنني قد أُستدعى فجأة».

«هذا حسناً، سأحضر في الحادية عشرة ليلاً، يمكننا أن نجلس ونتكلم قليلاً، سأجلب قهوة لكلينا وأحظى برفقتك، وإذا جرى استدعاؤك فلن أمانع إطلاقا».

البيـــع

كان الدكتور سوكول بانتظاري في حجرته التي يقضي فيها وقته بين استدعاء وآخر، سلمته فنجان قهوة وحشرت نفسي في كرسي قريب جداً منه، كانت الجدران الخضراء قريبة جداً منا، حتى شعرت أنني في خزانة.

قال لي: «شكراً على القهوة، آمل ألا أكون قد أتيت بك

إلى هنا في هذه الساعة المتأخرة من أجل لا شيء، ولكن أتعلم، كنت أفكر بأنك ستأخذ مني الأموال التي أجنيها وأنا حي، والاحتفاظ بها إلى ما بعد موتي، وتلك فكرة لا أرتاح إليها كثيراً».

أجبته: «حسناً، هذا سبب ممتاز يدفعك لعدم شراء التأمين، ولكن التأمين ليس مجرد منتج يعود عليك بالفوائد بعد موتك، إن بإمكانه أن يكون أداة فعالة جداً لتأمين دخلك التقاعدي. ويمكنك حقاً أن تنظر إليه كخطة لادخار بعض الودائع لمصلحة تقاعدك. فهذا العقد التأميني سيضمن لك فوائد تنافسية عالية على أموالك، دعني أسألك كم مريضة تعالج في الليلة؟».

أجاب قائلاً: «ما بين ثماني إلى عشر مريضات».

قلت له: «في يوم من الأيام سيدفعك مرضاك إلى التقاعد، ولكنهم لن يدفعوا لك مرتباً تقاعدياً. من بين كل ثلاثة مرضى تعالجهم، فإنك تدفع ما تتقاضاه من الأول للحكومة، وتدفع ما تتقاضاه من الثاني لتغطية مصاريف عيادتك، والثالث فقط يعود عليك بالنفع. والأمور لن تتحسن أبداً، بل إنها قد تزداد سوءاً، فلم لا تأخذ اثنين أو ثلاثة من أولئك المرضى كل يوم وترسلهم إلى المستقبل لأجلك أنت، بحيث تنتقل من حالة الدخل المؤقت إلى حالة الدخل الدائم.

وسواء هنا في المستشفى، أم هناك في منزلك، فإنك

ستقابل أعداداً كبيرة من مندوبي المبيعات الذين سيطلبون منك أن تنفق مالك، وأنا قد أكون الوحيد الذي ستقابله والذي سيطلب إليك أن توفر هذا المال».

أجاب الدكتور سوكول: «إنني لم أنظر إلى الأمر قط بهذا الشكل، ولكن لديّ بالفعل بعض الاستثمارات».

«نعم، ولكن ماذا لو توفيت قبل أن تنجح في توفير ما يكفي للعناية بأسرتك من بعدك؟ إن التأمين هو أداة مالية فريدة تؤمن لك تقاعدك فيما إذا عشت فترة طويلة، وتكفل حياة أسرتك فيما لو مت في وقت مبكر. إنني أعلم أن فكرة موتك ليست بالفكرة المستحبة لديك، ولكنها ليست بالأمر الذي يمكنك تجنبه، إنها تشبه ما يحدث في عيادتك، فأنت ترى نصف دزينة من النساء كل ليلة لم يكنّ حوامل منذ شهور تسعة، والأطباء يعاينون يومياً مرضى لم يكونوا مصابين بأي مرض قبل أسبوعين، ومديري الجنازات يهيئون جنازات لأناس لم يكونوا يتخيلون منذ ستة أشهر بأنهم سيكونون موتى اليوم».

«بالتأكيد، ولكنني طبيب، وأتمتع بصحة ممتازة، فلم أحتاج إلى التأمين الآن؟».

آلة النقود

قلت له: «فكر بالأمر على النحو الآتي: تخيل أن زوجتك هي التي تدبر أمورك. إنك بمثابة عمل تديره هي، إنك تحصّل لها الآن 100,000 دولار دخلاً سنوياً، والحقيقة هي أنك مصدر

الدخل الوحيد لهذه الشركة التي تديرها. ولكن لنفترض أنك كنت آلة ولست بكائن بشري، لنفترض أن لديها آلة في قبو منزلها تطبع أوراقاً نقدية، وكلما احتاجت إلى النقود استطاعت النزول إلى هناك وملء كفها أوراقاً نقدية، بما يصل إلى 100,000 دولار في السنة، ومع أنها ستترك الآلة محفوظة في القبو الجاف المعزول، وهذه الآلة حسنة الصنع لدرجة أنها ستدوم سنوات، فلا شك لديّ إطلاقاً في أنّها ستبذل كل ما في وسعها للتأمين على هذه الآلة في حال تعطلها.

والآن لنتخيل أن هذه الآلة تجول عبر المدينة طوال النهار كل يوم، إنها تغادر المنزل كل مساء وتعود إليه في الصباح، مثلك تماماً، إن هذه الآلة تتعرض إلى خطر كبير، فأي شيء يمكن أن يحدث لك: حادث سيارة، اعتداء، مرض، فلم لا تحاول زوجتك أن تؤمن عليك؟».

هز الدكتور سوكول كتفيه.

«لأنها تتوقع أنك تتكفل بذلك. إنها تتكفل بمصاريف البيت وبالعناية بأطفالك، وأنا متأكد أنها لا تتوقع أن ترى يوماً تتوقف فيه الأموال عن التدفق، ولمَ يجب عليها تقبّل ذلك؟ إنها تعتقد أنك تثق من أن ذلك لن يحدث أبداً، ولكنك منشغل أشد الانشغال بالنساء الحوامل عن ذلك الموضوع المهم، إنكما تقومان بمهامكما على أكمل وجه، ولكن مستقبلكما سينهار بسبب الصدوع».

والآن يبدو أنني قد نجحت في إثارة اهتمامه. فعضّ على شفته وقال: «أدرك ما تقول».

«وماذا عن المنزل الذي تسكن فيه، هل تعدّه منزلاً لأسرتك ما دمت تقطن فيه؟».

أجاب بقوة: «طبعاً أعدّه كذلك، لقد عشنا هناك ما يزيد على عشرين سنة».

«لماذا لا تعتبره منزلاً لأسرتك ما دامت تسكن فيه؟».

فسألني: «أتريد أن تقول لي إنني إذا توفيت فإنهم سيفقدون هذا المنزل؟».

هززت رأسي موافقاً: «هذا هو المرجح، وسيعانون بالتأكيد من تغير جذري في مستوى معيشتهم إذا توفيت دون أن تترك لهم شيئاً».

إضافة الصفر

سألني قائلاً: «إذا تعاقدت بهذا التأمين، فكم سيكلفني الأمر؟».

«حسناً، يجب عليّ أن أتمعن في حالتك بقليل من التفصيل لأعطيك رقماً نهائياً، وكما قلت لك فإنني أتحدث عن ادخار نسبة مئوية ضئيلة من دخلك للتأمين على مستقبلك ومستقبل عائلتك».

فَكَّرَ في الأمر ثانية ثم سألني: «كم سيكلفني الحصول على 200,000 دولار؟».

سألته: «ولماذا أتيت بهذا الرقم؟».

أجاب: «لأن هذا سيغطي ما تبقى من قيمة الرهن ويترك زوجتي وأطفالي في وضع حسن».

قلت له: «قد يكون هذا صحيحاً يا دكتور سوكول، ولكن لنتمعن في الأمر قليلا، ماذا لو أنني طلبت منك الآن أن تبيعني عملك؟».

سألني: «كم ستدفع لي مقابل ذلك؟».

أجبت مبتسماً: «حسناً أنت قد حددت الرقم بالفعل، سأمنحك 200,000 دولار».

فصاح: «ماذا؟ إن عيادتي تدر علي هذا العائد في غضون سنتين، هذا جنون».

قلت: «بالضبط. إنك ستكسب مليون دولار قبل أن تتقاعد في غضون عشر سنوات. وأنا يا دكتور سوكول أريد أن أتعاقد معك على التأمين ضد فقدانك لهذا المبلغ. لأن فقدان مليون دولار سيكون الأثر الناجم عن وفاتك في أسرتك، بغض النظر عن المحنة العاطفية طبعاً. تذكر أنك إذا تعرضت لحادث سير صباح الغد فإن زوجتك وأطفالك سيخسرون مليون دولار، وليس 200,000 دولار كما تقترح أنت».

لم يقتنع الدكتور سوكول بحاجته إلى التأمين بقيمة مليون دولار، ولكنه وافق على شراء بوليصة تأمين بقيمة 300,000 دولار، وهو مبلغ أكبر بكثير مما طرحه في مطلع الأمسية، وهكذا ارتحت إلى حقيقة أنني قد نجحت في حماية أسرة الدكتور سوكول إلى أقصى حد تسمح به إمكاناتي.

ركوب موجة ازدهار السوق العقارية

كانت الفترة التي وجهت فيها مبيعاتي إلى الأطباء بمثابة فترة عظيمة من حياتي بالنسبة لي. فقد سمحت لي بتجاوز حالة العمل من أجل البقاء، كما سمحت لي بإضافة الصفر الأول من الأصفار العديدة التي سأضيفها إلى حجم أعمالي في عقود بوليصات التأمين. ولكن الذي حدث هو أن حكومة أونتاريو قررت أن تدلي بدلوها فشرَّعت خطة تمنح بموجبها الرعاية الطبية المجانية لمواطنيها، وقد أدى هذا إلى الحد قليلاً من دخل الأطباء، وبالتالي من قدرتي على زيادة دخلي. ومع أن أدائي المالي كان جيداً، إلا أنني أدركت أنه قد حان الوقت للانتقال من السوق المالية، ولتطبيق المهارات التي تعلمتها والاستفادة من الشبكة التي طورتها في سوق أخرى تعيش مرحلة ازدهار لا احتضار نتيجة السياسات الحكومية.

في اليوم الأول الذي قضيته في أونتاريو سنة 1957 وفي أثناء سيري في الاتجاه الصاعد لشارع الجامعة University Avenue، أسرت خيالي عملية العمران التي لا تفتر، ومنذ تلك

اللحظة أخفيت في صدري ولعاً اخفيته تتمثل في رغبتي بأن أصبح جزءاً من عالم الأعمال المثير ذاك. ولأن الحكومة كانت نشيطة في تشجيع أعمال العمران والبناء في المدينة، عبر اعتمادها قواعد تخطيط تشجيعية وحسومات ضريبية، كان الازدهار العمراني يعم المدينة، فقررت أن أقفز إلى عربة القطار. وسيصبح عالم التطوير العقاري ذو الرساميل الكبيرة هدفي التالي.

الاستراتيجية الثالثة:
قابل الناس الذين تعتمد حظوظ أعمالك عليهم

لم أكن أعرف أياً من المقاولين العقاريين، كما أنه لم يكن هناك خطة لتسجيلهم تتيح لي الحصول على المعلومات عنهم، فكان لا بد من البدء من نقطة الصفر. ولسوء الطالع لم يكن المقاولون العقاريون من الأناس الذين تسهل مقابلتهم، فقد كانوا يحافظون على خصوصيتهم ويتحركون في دوائر أخرى. وفكرت في أنه إذا لم يكن بمقدوري أن أقابلهم مباشرة، فيجب أن أبحث عن أشخاص يعرفونني بهم، أي بعبارة أخرى يجب أن أتعرف الناسَ الذين يعتمدون عليهم. وعندما تمعنت في كيفية عمل المقاولين العقاريين، وجدت أنهم يعتمدون اعتماداً كبيراً على الساسة، لأن عمليات الإنشاء التي تخصهم يجب أن تمر عبر اجتماعات مجالس التخطيط المدني، والعديد من المجالس البلدية والدوائر الحكومية، وقد يتوقف مشروع

عمراني بأكمله بسبب موقف بيروقراطي معاد في إحدى دوائر الحكومة. ومن الواضح أن من مصلحة المقاولين العقاريين أن يحظوا بصداقة السياسيين، فإذا عرفت السياسيين، فإن هذا سيسمح لي بالتعرف على المقاولين. أستطيع أن أصبح بمثابة مصدر معلومات لهم، وأن أفتح لهم الأبواب، وهذه ستكون قيمتي المضافة. ولحسن الحظ فإن السياسيين هم أشخاص ذوو طبيعة عامة، وليسوا برجال أعمال يتسمون بالخصوصية، فقد كان من السهل مقابلتهم. وسأخبركم الآن قصة بداياتي في عالم السياسة.

بداياتي في عالم السياسة

بما أنني لم أكن قد حصلت على الجنسية الكندية بعد، فلم يكن أمامي من خيار إلا البدء من أسفل السلم. لم يكن من حقي الترشح لمنصب عام، فقررت أن أعمل في الدعاية لصالح حملة مرشح لعضوية المجلس البلدي. وكنت متحمساً للمساهمة في العمل على مستوى المجلس البلدي، لأن لسياسات المجالس البلدية أعظم التأثير في حياتنا اليومية. فحكومة المدينة هي التي تضمن جمع قمامتنا وسلامة ممرات المشاة لدينا وصلاحية مائنا للشرب، وكنت دائماً أشعر بأنني إذا كنت أقطن في بلد ديمقراطي وأتمتع بكل الفوائد التي تنجم عن ذلك، فإن من واجبي أن أساهم في العملية الديمقراطية. وكانت هذه العملية طويلة لا شكر فيها، ولكنني بذلت من الجهد فيها

قدر ما بذلت من الجهد في بيع عقود التأمين. لقد فتنتني الحملة الانتخابية، إذ وجب علينا أن نؤسس ومن ثم نحل ثلاث منظمات مختلفة، إحداها لإدارة العملية الانتخابية، والثانية للدعاية، والثالثة مكرسة فقط لإدارة يوم الانتخابات. وهكذا تعرفت على جميع العاملين في الحملة الانتخابية وحظيت بسمعة طيبة لما أتمتع به من عزم واندفاع.

مجلس تخطيط المدينة

تسلقت سلم الهرم الحزبي عبر السنوات، وانتهى الأمر بي أن أصبحت مدير الحملة الانتخابية لمرشح محلي. وقد فزنا وأصبحنا مسؤولين عن إدارة تسع حملات انتخابية ناجحة على المستوى البلدي والإقليمي والفدرالي. وعند نهاية طريقي السياسي الطويل كنت قد حققت ما يكفي من العلاقات السياسية لأطلب ما أريده: منصباً في مجلس تخطيط المدينة، حيث سيكون لي موقع أشرف منه على جميع أنشطة التطوير العمراني.

وعندما شغر أحد المناصب في مجلس التخطيط رشحت نفسي في مجلس المدينة. وعندما عينت في المجلس سنة 1969 استطعت أن أتعرف بنفسي القضايا التي تواجه المقاولين العقاريين وحصلت على الفرصة لمقابلتهم بصورة منتظمة. لقد عينت لمدة ثلاث سنوات، وفي تلك الفترة اكتسبت فهماً جيداً لأعمال المقاولين العقاريين، وكان بمقدوري أن أقوم الفرص

التي تتاح لهم والمشاكل التي تعترضهم، وأن أتفهم حاجتهم للتوسع في أعمالهم. وبعد أن تركت مجلس التخطيط البلدي كنت قادراً على التخاطب مع المقاولين الذين قابلتهم، وسأعرض لكم في الفصل المقبل بعض القضايا الكبرى التي وفقت في الحصول عليها من المقاولين العقاريين.

الاستراتيجية الرابعة: كن شفافاً

يبدو أنني أجمع التناقضات، فأنا في الوقت نفسه خجول ومنذ فتح على الآخرين. ومع أنني أستمتع بالبقاء في منزلي، إلا أنني أدرك أنني كي أنجح في بناء شبكتي، فلا بد لي من أن أكون نشطاً من الناحية الاجتماعية. وكما كنت أردد دائماً: لايمكنك أن تكون سراً مشهوراً. ولذلك كنت أبذل جهدي للانخراط في مجموعة مختلفة من أنشطة العمل الاجتماعي، مثل القضايا السياسية التي أؤمن بها، أو الجمعيات الخيرية التي أحب أن أدعمها.



إن ارتباطك مع جمعيات تتمتع بالاحترام والمكانة العالية سيزيد بشكل كبير من احتمالات أن يتحدث زبائنك المحتملون معك لأنهم يريدون أن يشتركوا فيما تقوم به.

فعلى سبيل المثال، كنت أحرص دائماً على أن أحجز شطراً من وقتي كل ربيع أكرسه للعمل الخيري. وطوال فترة طويلة كان ذلك يعني أن أعمل لصالح جمعية السرطان Cancer Society.

لقد قمت بالدعاية لهم، وجمعت التبرعات لمصلحتهم في حملاتهم السنوية، وأصبحت في نهاية المطاف رئيساً لفرعهم في تورنتو Toronto Chapter. ومن الفوائد الجانبية التي جنيتها من ذلك، بالاضافة إلى رضاي عن مساعدة الكثيرين من الناس، أنني عرفت العديدَ من الناس المهمين. كان يجب عليّ الاتصال بالمئات من المواطنين البارزين الذين نجحوا في جميع حقول العمل. وبالنسبة لهم كنت إنسانياً ولست وكيل مبيعات.

بالاضافة إلى ذلك، وفي أثناء عملي في الحملات الانتخابية كنت أقوم بتنظيم ولائم عشاء يحضرها متحدثون رئيسيون. وبوسع أي كان أن يقوم بهذا، لا ضرورة لأن تكون مدير حملة انتخابية للقيام به. اجمع بعض المتحدثين، وأعط لوليمة العشاء عنواناً لموضوع، وابدأ بدعوة الناس الذين تريد أن تقابلهم. وقد وجدت أن معظم من دعوتهم كانوا راغبين في الحضور. لم يكونوا يعرفون أي شيء عني، ولكنهم كانوا مهتمين بما كان المتحدثون الرئيسيّون سيقولونه. وعندما كان الضيوف الثمانية عشر أو العشرون يجلسون حول المائدة كانوا يجدون أمامهم مغلفات تحوي أسماء الحضور جميعهم، ومهنتهم أو منصبهم في شركتهم، وأين كانوا يجلسون. وبهذه الطريقة يتمتع كل واحد منهم بالفرصة لبناء شبكته. ولاقت تلك الأمسيات نجاحاً كبيراً لدرجة أنني بدأت أتلقى طلبات من الناس لتنظيم بعضها لمصلحتهم. وتمكن أحد المعماريين الذين أعرفهم من مقابلة جميع المقاولين العقاريين في المدينة عبر تلك

الولائم. وقلت لأحد رؤساء شركات التأمين أنه لن يستطيع أبداً أن يصبح «سراً مشهوراً» وأن عليه أن يبذل الجهد لزيادة «معارفه» في المجتمع. أقمت وليمة من ذلك النوع خصيصاً له، فتمكن من التعرف على جميع ذوي التأثير والنفوذ في مجال عمله: رؤساء الشركات القانونية، الشركاء الكبار في شركات المحاسبة، العمدة والمحافظون، وغيرهم من كبار المسؤولين. وبالطبع، بعد كل تلك الأمسيات كان بمقدوري أن أتصل أنا نفسي بأولئك الناس، وأن أدعوهم إلى غداء خاص للتحدث عن الأعمال التي أقوم بها.

الجو العام هو كل شيء

إنني أستخدم الفطور أو الغداء أو العشاء كأسباب وجيهة للاجتماع مع أبعد الغرباء في جو لطيف ومريح. ولامجال للشك في أن الطعام الشهي الذي يقدم في مكان أنيق يسهِّل الأحاديث الجيدة. إنني أستطيع أن أتعلم الكثير من الأمور حول زبائني المحتملين في أثناء تناول وجبة طعام مما أستطيع عمله في أثناء اجتماع يدوم ساعة في مكتبه. فالناس يصبحون أكثر انفتاحاً في أجواء المطاعم الحميمة، ولهذا السبب احتفظت سنواتٍ عدة بمنضدة جانبية في مطعم بارك بلازا Park Plaza وبمنضدة أخرى في مطعم وينستون Winston، الذي اعتبر منذ زمن طويل أفضل مطاعم تورنتو.

كنت أتناول الإفطار كل صباح في مطعم بارك بلازا وغالباً

ما أقابل السياسيين والمحامين الذين كانوا يحتلون مناضد مجاورة. وكان مطعم وينستون مكاناً خاصاً بالنخبة لدرجة أنني عندما كنت أدعو زبائني المتوقعين إلى تناول الطعام هناك، كان من النادر جداً أن يعتذروا عن تلبية دعوتي. ولا شك في أنني قد استفدت كثيراً من هالة تلك الأماكن. وعندما أصبحت رئيساً للجنة جمع التبرعات في جمعية السرطان في تورنتو بدأت سلسلة مما يمكننا دعوته «إفطار عمل» لدرجة أن صحيفة «تورنتو ستار» Toronto Star قد دعتني: «مؤسس إفطار العمل». كانت جمعية السرطان تدعو عادة إلى «غداء عمل» ولكن وجبة تدوم ساعتين كانت تقتطع نهار العمل في منتصفه، وكان الكثيرون يضطرون للاتصال والاعتذار فجأة لعمل طارئ عليهم الاهتمام به. وعندما انتقلت إلى فكرة «إفطار العمل» كان بوسع الناس أن يكونوا في مكاتبهم في التاسعة صباحاً، وقد أدى ذلك تقريباً إلى انعدام حالات الاعتذار والتغيب.

المصافحة الأهم في حياتي

في أمسية ماطرة من سنة 1980 بلغت هدفاً كنت قد حددته لنفسي قبل ذلك بعشرين سنة.

كانت تلك الأمسية أمسية خيرية مخصصة لجمعية السرطان. وكنا قد نظمنا ليلة نعرض فيها العرض الأول لفيلم «ثناء» tribute الذي يقوم فيه جاك ليمون Jack Lemmon بدور مريض سرطان غير قابل للشفاء. وقبل العرض السينمائي كانت

هناك حفلة ضمت نجوم الفيلم في فندق الفصول الأربعة Four Seasons Hotel تلاها عشاء بوفيه. وكان سعر البطاقة 500 دولار.

وفي الحفلة كنت جالساً مع زوجتي على المنضدة الرئيسية في القاعة الرئيسية في الفندق، اتجاذب أطراف الحديث مع السيناتورات وقادة الأعمال الجالسين قربي. كان الجميع متحمساً بشأن هذه الأمسية، وكنا مدركين أن جمعية السرطان ستكسب كسباً عظيماً من جهودنا تلك الليلة. وفي أثناء انهماكي في الحديث لاحظت فجأة تدفق مجموعة من الرجال ذوي المظهر الرسمي ببزاتهم الزرقاء. وتساءلت برهة وجيزة ما الذي كان الأمر عليه، ولكن الأمر سرعان ما أنجلى، وجلس رئيس وزراء كندا، بيير ترودو Pierre Trudeau، على بعد كرسي واحد عني.

لم أكتف بمصافحة رئيس الوزراء في تلك الأمسية، ولكننا تمكنا أيضاً من جمع مبلغ مالي من ستة أرقام لصالح جمعية السرطان، وهذا يبين أن مقابلة الناس ومساعدتهم لا تعنيان بالضرورة أن يكونا عملين غير منسجمين.

لم تكن مقابلة رئيس الوزراء هي الهدف الرئيسي لتلك الأمسية، والأكيد أنني لم أبعه أي عقد تأمين.

ولكن مصافحته كانت بمثابة رمز إلى مدى اتساع شبكتي، فإذا كنت أصافح يد رئيس الوزراء، فهذا يعني أنني أيضاً أصافح أيدي الكثيرين من ذوي القوة والنفوذ، أناس ذوي احتياجات في

التأمين تتعدى بكثير احتياجات الأطباء الذين كنت أعمل معهم في السابق. إذا أردت أن تضيف أصفاراً أخرى، وأن تنتقل إلى عالم القضايا الكبرى لا بد لك من بناء شبكة واسعة وفعّالة.

أربع استراتيجيات لمقابلة الناس:

1. طوّر شبكتك وادعمها إلى الحد الأقصى.
2. استكشف السوق برمته.
3. قابل الناس الذين تعتمد حظوظ أعمالك عليهم.
4. كن شفافاً.

6

افهم زبائنك المحتملين

كان بوسعي أن أتغلغل إلى أعماق نفوسهم وأرى ما الذي كانوا يريدونه من الحياة، وكيف أستطيع مساعدتهم على تحقيق أحلامهم. وفي الحقيقة، كنت كثيراً ما أشير إلى نفسي في تلك الأيام الماضية بصفتي تاجر أحلام.

لا شك في أن تطوير استراتيجيات لمقابلة الناس قد حقق دفعاً كبيراً لحياتي المهنية، ولكن لم يكن بوسعي إبرام أي صفقة لو أنني لم أتفهم زبائني المحتملين. إن هناك الكثير من الأسباب المختلفة التي تجعل الناس محتاجين إلى التأمين، ولكل سوق خصوصيتها المميزة. وكان هدفي أن أتمكن من فهم تلك الخصوصية المميزة فهي أفضل من أي وكيل تأمين آخر. وقد طورت ثلاث استراتيجيات أساسية لتحقيق ذلك الهدف:

1. تغلغل في أعماق نفوس زبائنك المحتملين.
2. إعلم كل شيء عن أعمال زبائنك المحتملين.
3. تفهّم مخاطر زبائنك المحتملين

وسأعرض عليكم في هذا الفصل بعض القضايا صعبة المنال حيث استخدمت تلك الاستراتيجيات لإبرام عملية البيع، وكيف تمكنت في نهاية المطاف من تحقيق هدفي المتمثل بإضافة صفر إضافي إلى الرقم الممثل لقيمة بوليصات التأمين التي كنت أكتبها. فبدلاً من بيع بوليصات تأمين بقيمة مئات آلاف الدولارات إلى الأطباء، أصبحت أبيع بوليصات تأمين بقيمة عدة ملايين من الدولارات إلى المقاولين العقاريين وبصورة منتظمة.

الاستراتيجية الأولى: تغلغل في أعماق نفس زبونك المحتمل

تعلمت أهمية فهم نفسية زبوني المحتمل منذ السنة الأولى لعملي، وذلك قبل فترة طويلة من بدئي البيع للأطباء والمقاولين العقاريين. ولأنني كنت مصمماً داخلياً طوال سنوات قبل ولوجي عالم التأمين، فقد كنت أدرك ما الذي يعنيه أن تكون متعاقداً مستقلاً subcontractor وأن تعمل ساعات طويلة شاقة. وعندما كنت لا أزال في اسكتلندا، كنت أقوم بحفر عروق خشبية مقلدة فوق طلاء الأبواب والجدران المتعددة الأخشاب. وكنت كثيراً ما أعمل في أوضاع غير مريحة وغير مأمونة، كأن أستلقي على بطني وأنا أحفر الألواح الأرضية، أو أعلّق نفسي

على قمة سلم لإنهاء قالب على إطار باب. كانت رقبتي تؤلمني، وعضلات ذراعيّ تتشنج، كان عملاً مجهداً حقاً. وكان زملاؤنا في المهنة أكبر سناً، بظهورهم المتورمة ومفاصلهم المتصلبة تذكيراً لنا بأننا لا نستطيع العمل في هذه المهنة بقية حياتنا. ولم يكن من قبيل المفاجأة أننا كنا جميعاً نحلم باليوم الذي نتوقف فيه عن العمل. كان التقاعد يشغل أذهاننا أكثر مما كان يدور في أذهان الموظفين الذين يعملون في الأعمال المكتبية. وفيما بعد، أدركت كوكيل تأمين أنني أستطيع المساعدة في تحويل تلك الأحلام إلى حقيقة.

وهكذا توجهت نحو المتعاقدين المستقلين.

خطة كايل التراكمية

مع كل أعمال البناء والتجديد الجارية في المدينة، لم يكن من الصعب العثور على المتعاقدين المستقلين. كل ما كان عليّ عمله هو القيادة عبر المدينة والبحث عن الشاحنات والجرارات.

ذات يوم عصراً قدت سيارتي متجولاً في منطقة لايك فرونت Lake Front فوجدت أن مبنى همفري Humphrey القديم يمر بعملية ترميم. أوقفت سيارتي البويك Buick أمام المبنى وترجلت. كان هناك الكثير من النشاط في الداخل وكنت حريصاً على الوصول إلى بعض العمال.

وأثناء عبوري الأبواب الأمامية ممسكاً حقيبتي، سمعت حارساً ينادي: «أنت هناك».

فتوقفت، وأمامي من خلال الأبواب شاهدت رجلين يجلسان على مقعد، ومن الواضح أنهما يأخذان استراحة. وكان عليّ أن أجد طريقة للتحدث معهما.

سألني الحارس: «إلى أين تظن نفسك ذاهباً؟».

أجبته: «إلى الداخل للتحدث مع الرجال».

«نعم؟ ومن تكون».

لم يكن لديّ إلا جواب وحيد: «لقد أرسلتني النقابة».

أجاب وهو يشير إليّ بالدخول: «حسناً».

توجهت إلى الرجلين اللذين كانا يستريحان وقلت لهما بلهجة حاولت أن تشوبها مسحة السلطة: «أنتما هناك»، لم أكن أعتقد أن صورة مندوب المبيعات ذي الكلام المعسول ستنجح في جذب اهتمامهما.

أجاب أحد الرجلين: «ماذا؟».

قلت: «أنا هنا للحديث عن تقاعدكما، اسمحا لي أن أدعوكما للغداء خارجاً وأغيّر لكما حياتكما».

أجاب أحدهما: «أنا حملت معي غدائي».

قال الثاني: «أنا لم أحمل غدائي، فإذا كنت ستشتري لي غدائي أنا قادم معك»، ونهض واقفاً.

عرفته بنفسي: «ديڤيد كاوپر».

فأجابني بلهجة اسكتلندية قوية: «كايل كاروثرز Kyle Carruthers».

سألته: «من غلاسكو Glasgow».

«نعم، وأنت؟».

أجبته: «من أدنبره Edinburgh».

«لا زلنا نهزمكم بكرة القدم أليس كذلك».

«هو كذلك» أجبته بلكنة اسكتلندية أقوى من المعتاد.

مسائل مهمة للحديث

عبرنا الشارع معاً وولجنا إلى المطعم الصغير. قال كايل: «إنني أتضور جوعاً».

أجبته: «كل ما تريد، وكُلْ كثيراً لأن لدينا أموراً مهمة نتحدث عنها».

طلب كايل طعاماً يكفي لشخصين. إن فاتورته وحدها تعني أن عليّ أن أبرم معه صفقة.

تابعنا الحديث قليلاً حول كرة القدم والأمور الاسكتلندية الأخرى مثل الكلاب، وبدا على كايل الاسترخاء، فقررت أن أوجه الحديث باتجاه البيع. «كايل، دعني أسألك سؤالا: كم من الوقت مضى عليك وأنت تعمل متعهداً مستقلاً؟».

أجابني: «وقت طويل جداً».

سألته: «فما هي خطتك إذاً؟».

«أي خطة؟».

«أعني أنك لا تستطيع أن تعمل على هذا المنوال إلى الأبد».

«هذا أكيد».

«فكيف ستتوقف عن العمل ذات يوم؟».

«لا أعرف، ستهتم الحكومة بالأمر على ما أعتقد».

«أتعلم أن الحكومة لا ترعى هنا شؤون المتعهدين المستقلين على غرار ما تقوم به الحكومة في غلاسكو».

سألني: «ما الذي تعنيه؟».

«أعني أنهم لا يعطون هنا مرتباً تقاعدياً مثل الذي سيحصل عليه الرجال هناك في الوطن».

«وكيف ذلك؟».

«هذه هي طريقة سير الأمور، فهنا يتوقعون منك أن تدبر نفسك بنفسك».

«وكيف يمكن للمرء أن يفعل ذلك؟».

توقفت لبرهة عن الكلام لأترك له الفرصة ليتأمل سؤاله. ثم قلت له: «لنقل يا كايل إنك بدأت خطة مدخرات الآن، كم من المال يمكنك أن توفر كل شهر؟».

أجاب: «لست أدري».

سألته: «ألف دولار؟».

فأطلق صوتاً مستنكراً

«دولار واحد؟».

فأصدر صوتاً متهكماً

«حسناً، هذا يعني أنك تستطيع أن تدخر شهرياً مبلغاً من المال يراوح بين دولار واحد وألف دولار»، فلنقل إنه بحدود أربعين دولاراً، أو مايقارب ذلك؟».

أجاب: «أعتقد أنني أستطيع دفع خمسة وعشرين دولاراً».

«حسناً، والآن ما هو نوع الخطط التي تريد أن تستثمر تلك الخمسة والعشرين دولاراً فيها؟ لنقل إن بوسعك أن تصمم خطة الادخار الخاصة بك، خطة تعمل كل شيء ممكن لتمكينك من التقاعد. ما الذي تريد أن تقوم به هذه الخطة؟».

سألني قائلاً: «ما الذي تعنيه؟».

«أعني: أخبرني عن جميع الأمور التي ترغب في أن تراها في خطة الادخار الخاصة بك، فعلى سبيل المثال: هل تريد عائداً لائقاً لأموالك؟».

«هذا شيء أكيد».

«وماذا أيضاً؟».

أجابني: «لا أعرف ماذا يمكنك أن تحصل عليه أيضاً من

خطة ادخار». وكما توقعت فإن كايل لم يكن قد فكر بما يجب عليه القيام به من أجل تقاعده. وكان بإمكاني أن أخبره ببساطة عن المزايا التي توفرها خطتي، ولكن ذلك لن يترك أثراً كبيراً فيه، كنت أريده أن يفكر حقاً بفوائد الخطة التي كنت سأعرضها عليه، وكيف أنها ستؤثر في حياته.

عاجزاً ومجرداً من السلاح

تابعت قائلا: «ماذا لو أنك تعرضت لأذى ولم تعد قادراً على الذهاب إلى العمل؟ فإذا لم تعد تعمل، لن يعود بمقدورك اكتساب المال، وإذا لم تعد تكسب المال فكيف سيمكنك أن توفر قدراً من المال لمصلحة خطتك الادخارية؟».

أجابني: «أخمن أنني لن أستطيع».

«ولكن ألا تود أن تصمم خطتك بحيث أنك إذا لم تعد قادراً على العمل فإن خطتك ستظل تنمو، وكأنك تواصل تسديد دفعاتك؟».

«نعم بالطبع».

«كما أنك تريد لخطتك أن توفر لك مالاً يمكن سحبه في حال سنحت لك فرصة لا تفوت، أو حدث أمر طارئ، ألا تريد ذلك؟».

هز رأسه موافقاً

«وفي حال توفيت في لحظة ما في أثناء مسيرة خطتك

الادخارية، ألا تريد للخطة أن تكمل نفسها فوراً، وأن تسدد لأسرتك كل المال الذي كنت تزمع توفيره؟».

بدت نظرة فضولية على ملامحه.

كررت الفكرة عليه: «إذا حصل ولم تعد موجوداً قبل اكتمال الزمن اللازم لتوفير كل المال الذي خططت لتوفيره، فإن هذه الخطة ستكمل نفسها بنفسها عندما تموت».

اتسعت حدقتا عينيه وسألني وقد بدأت الشكوك تنتابه: «هل هذه مسألة تأمين على الحياة؟».

أجبته: «بالطبع إنها كذلك. إذا توفيت، فإن عائلتك ستتلقى عائد التأمين ضد الوفاة. ودعني أشرح لك ذلك بهذه الطريقة: إنك تريد خطة ادخار تعالج مسألة الزمن. فالزمن هو مادة الحياة، وجميعنا لا نمتلك إلا قدراً محدوداً من الزمن. بعضنا سيموت عاجلاً جداً، وبعضنا سيعيش حياة مديدة، ولكننا جميعاً سنموت في النهاية. وأفضل خطة ادخار هي تلك التي تأخذ بالحسبان جميع الاحتمالات».

توقفت قليلا لأترك له مجالاً للتمعن فيما قلته، ثم تابعت: «ماذا عن احتمال أن يأتيك يوم تتعب فيه من العمل كل تلك الأيام الطويلة، لنقل أن صبرك قد نفد من العودة كل يوم إلى منزلك مع آلام ظهرك وقررت أن تؤسس العمل الخاص بك، حيث تعمل لمصلحتك وحيث لا يجب عليك بذل الكثير من العمل الجسماني». وانتظرت وأنا أحثه على الإدلاء باستجابة ما.

«من الأكيد أنني سأحب القيام بذلك».

«كما أنه من المحتمل أن تذهب إلى المصرف للحصول على قرض، وسيرغب المصرفي في التعرف على نوعية شخصيتك، كما سيرغب في أن يعرف أنك على قدر من المسؤولية يسمح لك بتسديد دفعاتك. فإذا كنت تمتلك تلك الخطة التي نتحدث عنها، يمكنك أن تطلعه على خطة مدخراتك، وكيف أنك كنت تقوم بتسديد دفعاتك الشهرية سنواتٍ. وهذا سيؤثر في المصرفي. بالإضافة إلى ذلك، يمكنك إذا رغبت في أن تحصل على قرض بكفالة مدخراتك نفسها، بل أن تبدأ عملك الخاص بك... والآن ألا تريد للخطة التي نتحدث عنها أن تتمتع بكل تلك المزايا التي ذكرناها؟».

«بالطبع، ولكن ماذا يحدث إذا عجزت عن دفع القسط في أحد الشهور؟».

سألته: «هل يمكنك دفع القسط هذا الشهر؟».

أجاب: «نعم».

«وفي الشهر الذي يليه؟».

«نعم».

«وماذا عن الشهر الذي يأتي بعد ذلك؟».

«نعم أعتقد ذلك، ولكنني لا أستطيع أن أقول ماذا سيحدث بعد ستة شهور».

«ما الذي سيحدث بعد ستة شهور؟».

«لا أدري».

«حسناً، لنقل أنّك أردت قيادة سيارتك ليلا إلى سكاربره Scarborough لزيارة صديق، وإنّك أضأت الأنوار الكاشفة، إلى أي مدى تستطيع أن ترى أمامك؟».

«إلى نحو 200 قدم على ما أعتقد».

«إذاً، فأنت لا تضيء الأنوار الكاشفة لترى الطريق بأكمله إلى سكاربره».

«لا، بالطبع لا».

قلت له: «هذا صحيح، ولكنك ستستقل سيارتك وتبدأ القيادة. ومن هنا سيكون بوسعك أن ترى مسافة معينة عبر الطريق، وما أن تعبرها حتى يصبح بوسعك أن ترى مسافة أخرى تليها، وهكذا إلى أن تصبح قريباً من سكاربره، فتكون قد رأيت طريقك حتى نهايته». رأيته ينظر إليّ وقد بدت معالم التفهم في عينيه، فأضفت قائلاً: «وكذلك الشأن مع الحياة، فبوسعك أن ترى بضعة شهور أمامك، وذلك كل ما في الأمر، ولكنك بعد بضعة شهور، ستستطيع أن ترى بضعة شهور أخرى أمامك».

قال: «أرى ذلك».

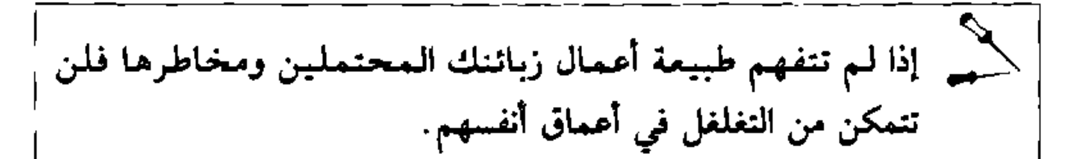
«ولديّ هنا في حقيبتي الخطة نفسها التي قمت بتصميمها لتوي».

واشترى بوليصة تأمين على الحياة مني فوراً ومن على تلك المنضدة، وفي وقت متأخر من ذلك الأسبوع، رتبت للقاء مع زميله في العمل وبعته هو أيضاً بوليصة تأمين.

لقد نجحت في بيعهما، مع غيرهما من المتعاقدين المستقلين وهم كُثُرْ، لأنني فهمت أعماقهما. لقد كنت أعرف معنى أن أكون في موضعهما، كان بوسعي أن أتغلغل في أعماق نفسيهما وأرى ما الذي أراداه من الحياة، وكيف يمكنني أن أساعدهما على تحقيق أحلامهما.

وفي الحقيقة، كنت كثيراً ما أشير إلى نفسي في تلك الأيام الماضية باعتباري تاجر أحلام.

إن استراتيجية التغلغل إلى أعماق نفسية زبونك المحتمل هي المفتاح إلى عملية البيع، وعندما كنت أبيع إلى المتعاقدين المستقلين، كان بمقدوري التغلغل إلى أعماق أنفسهم لأنني فهمت طبيعة عملهم ومخاطرها.



إذا لم تتفهم طبيعة أعمال زبائنك المحتملين ومخاطرها فلن تتمكن من التغلغل في أعماق أنفسهم.

وذلك هو السبب الذي دفعني إلى تطوير الاستراتيجيتين الآتيتين.

الاستراتيجية الثانية: إعلم كل شيء عن أعمال زبائنك المحتملين

كنت قد أخبرتكم في الفصل الخامس كيف أنني قررت أن أبدأ بالبيع للمقاولين العقاريين. ولذلك، لأستطيع التغلغل إلى أعماق نفوسهم، رميت بنفسي في عالم أعمال المقاولين العقاريين. قرأت كل ما طالته يداي عن أعمال المقاولات، واستمعت إلى كل من صادفته وكانت تربطه أي علاقة بالمقاولين، وبالطبع فقد اكتسبت قدراً هائلاً من المعرفة في أثناء جلوسي في مجلس تخطيط المدينة. وفي نهاية المطاف، شعرت أنني قد تفهمت أعمال المقاولة العقارية بحيث أعرف كيف أساعدهم، وسأبين لكم باختصار ما تعلمته.

ما تعلمته عن أعمال المقاولة العقارية

عندما كنت في مجلس التخطيط، كان لديّ موقع قريب جداً من آخر المشاريع التي يجري عرضها على مجلس المدينة من قبل مقاولي المدينة. وكان أكثر ما أدهشني طول المدة والرتابة اللذان لا يصدقان لعملية الحصول على الإذن بالشروع في التطوير العقاري. كان هناك قدر لا يمكن تصديقه من البيروقراطية، والكثير من مناطحة الرؤوس مع الساسة المحليين والبيروقراطيين. وكان على المقاولين العقاريين أن يتغلبوا على سلسلة لا تنتهي من المخاوف لدى السياسيين. كيف سيؤدي التطوير العقاري الجديد إلى التأثير في حركة المرور في

المنطقة؟ هل سيكون السكان المحليون مسرورين لظهور مبنى ضخم جديد في منطقتهم؟ هل سيؤدي المشروع إلى الإخلال بالسكينة في الجوار؟ وكان من الضروري الإجابة عن جميع هذه التساؤلات والمئات بل أحياناً الآلاف منها بعناية كبيرة. وعندما لامست تعقيد هذه العملية أدهشتني فكرة كيف أن المباني الجديدة تظهر أصلاً.

ودهشت أيضاً لكمية الدولارات التي كانت تدفع أثناء العملية. فقبل بدء البناء كان على المقاول أن يشتري الأرض أو يتعهدها، وأن يدفع التكاليف المطلوبة لدراسات تسويق معمقة، ولدراسات تربة، ولتصميم خطة معتمدة على هاتين الدراستين، وأن يحافظ على السيولة المادية لديه خلال الفترة التي تستغرقها تلك الإجراءات. وبعدها، عندما تبدأ عملية البناء فإن التكاليف تصبح مرعبة، حيث تصرف ملايين الدولارات على المعماريين والمواد وآلات الإنشاء وفريق إدارة المشروع وعمال الإنشاء ومصممي الموقع العام والمهندسين الكهربائيين والمصممين الداخليين والدهانين، وأطقم أخرى تعد بالآلاف.

وسنرى في القصص المقبلة التي سأرويها في هذا الفصل أن قدرتي على التحدث مع المقاولين بطلاقة في ما يخص أعمالهم كان لها أثر حاسم في إنجاز عمليات البيع المطلوبة. فهم يرتاحون إلى مناقشة أعمالهم مع شخص يتفهمها. ولا حاجة لي لأن أثقل على زبائني المحتملين بأسئلة تستهلك وقتهم حول طبيعة أعمالهم، وكان بمقدوري أن أساهم بقيمة مضافة على الفور فعلاً.

الاستراتيجية الثالثة: تفهم مخاطر زبائنك المحتملين

لأتمكن من التغلغل التام في أعماق نفوس زبائني لم أكتف بتفهم طبيعة أعمالهم فحسب، بل كان عليّ أيضاً أن أتفهم طبيعة المخاطر التي تحيق بأعمالهم. وقد استكشفت كيفية تمكن المقاولين من تمويل مشاريع بهذه الضخامة المالية، لقد كانوا يستخدمون الودائع الموجودة لتأمين التمويل المصرفي القصير الأجل إلى أن ينجز المبنى، ثم يحررون ودائعهم عبر حصولهم على رهن للمبنى الجديد، والذي يقومون بتأجيره في نهاية المطاف. وفي بعض الأحيان كانت المشاريع كبيرة لدرجة أنه وجب تمويلها عبر إصدار السندات، وباللجوء المستمر إلى صفقات سابقة لمساندة صفقات لاحقة، كان بوسع المقاولين الاستفادة من المزيد والمزيد من فرص الاستثمار. ولكن كل صفقة جديدة يبرمونها كانت تبدو أكثر خطراً من سابقتها، ومع أن العائدات كانت مذهلة كلما تمكنوا من تحقيق ربح، إلا أنهم كانوا يفضلون إعادة الاستثمار في مشاريع جديدة بدلاً من تسديد ديونهم أو دفع الضرائب على أرباحهم. وأدركت أن هذا المستوى الذي لا يصدق من التطوير العقاري كان يعني شيئاً واحداً: أنهم كانوا معرضين لتراكم ديون وضرائب هائلة. وكان من الضروري التركيز على مديونيتهم.

في أعماق نفوس المقاولين العقاريين

والآن بعد أن عرفت طبيعة أعمال المقاولين ونوعية

المخاطر التي يتعرضون لها كان عليّ التغلغل إلى أعماق نفوسهم. سألت نفسي عن نوعية ذلك الشخص الذي يبادر إلى إطلاق مثل تلك المشاريع الكبيرة ولديه القدرة على مواصلة الصراع لأجل هذا المشروع شهراً إثر آخر، وأن يتحمل الكثير من الفترات المعتمة التي يبدو فيها وكأن مشروعهم على وشك الانهيار؟

وما هي نوعية ذلك الشخص الذي يأخذ على عاتقه ذلك القدر العظيم من الديون؟ تمعنت عن قرب في أولئك الناس ولاحظت بضع سمات بارزة تجمع بينهم. أول ما لاحظته كان أن أولئك الناس يتمتعون بقدرات هائلة على التخيل. كان بإمكانهم أن يقودوا سياراتهم في شارع ما، ينظرون إلى بقعة مهجورة أو مبنى قديم، فيرون مكانهما مبنىً ضخماً من شأنه أن يوفر الأعمال لعشرين ألف شخص. ولكنهم كانوا يتمتعون بما يزيد عن الخيال: كانوا يتمتعون بالعزم والصبر الكافيين لتحويل خيالهم إلى رسوم ومخططات، ومن ثم إلى فولاذ وإسمنت. كما كانت لديهم بالطبع أمعاء من الحديد لتمكنهم من هضم تلك المخاطر الكبيرة التي كانوا يتحملونها. وبعبارة أخرى أقول إن أولئك المطورين كانوا مستعدين لبذل كل شيء في سبيل تحقيق أحلامهم.

وهكذا بعد أن وضعت هذا التصور للمقاولين العقاريين في ذهني تخيلت الطريقة الملائمة لمقاربتهم، وكان هدفي أن أبين لهم التشعبات الممكنة لتفانيهم الكامل في أحلامهم. وللقيام بذلك كان عليّ - كما يحلو لي أن أقول - أن أدخل فكرة

الموت في المعادلة الاقتصادية لحياتهم. سأشرح لهم فكرة الموت بدلالة مفردات الزمن بالطريقة نفسها التي شرحتها للمتعاقدين المستقلين من قبلهم، لقد كانت لأعمالهم امتدادات زمنية كبيرة، ولكن لم يكن بمقدورهم أن يتجنبوا التصدي لمسألة الموت. إذا أخذوا قدراً كافياً من الوقت، فربما يكون الموضوع منتهياً، إلا أن مبادراتهم المستمرة لإطلاق مشاريع جديدة تعني أنه لا حدود للمخاطر التي يتعرضون لها. كانوا دائماً عرضة للمخاطر، وهذا التعرض كان يتهدد أسرهم. ولأنهم كانوا لاعبين أساسيين في مشاريعهم، فإن من شأن موتهم أن يعرض المشروع لمخاطر جدية. فالمطالبة بالديون ستنعكس على بقية الناس ذوي الشأن في الموضوع، وتترك منفذي وصية المرحوم مع مشاكل صعبة يتوجب حلها.

ومن الواضح أنه إذا لم يهتم المقاول العقاري بالورطة التي سيتركها لورثته بعد موته، فلن يكون باستطاعتي أن أقدم له شيئاً. أما إذا كان مهتماً، فقد كنت مدركاً أنّ اهتمامه سيكون أفضل حل لهذه المشكلة، لذلك توجهت باحثاً عن المقاولين الذين شاطروني اعتقادي بأنه لا يجوز للديون أن تستمر فترة تزيد على فترة استمرار الشخص الذي تسبب بها. وسأعرض عليكم الآن صفقتين لأوضح كيف تمكنت من الاستفادة من فهمي لأعمال زبائني المحتملين ومخاطرهم وأعماق نفوسهم. والقصة الأولى تعطينا ملامح الطريقة التقليدية التي كنت أتبعها لمقاربة المقاولين العقاريين.

هاول: سياسة شطب الديون عند الوفاة

قابلت نورم هاول Norm Howell رئيس شركة هاول كابيتال Howell Capital، وهي شركة تطوير عقاري صغيرة، للمرة الأولى عندما قدم مداخلة أمام مجلس تخطيط المدينة. وبعد ذلك، بعد أن تركت المجلس، صادفته مرات في مناسبات اجتماعية. وفي إحدى الأمسيات صادفته قربي عندما جلسنا إلى موائد متجاورة. فذكرته بنفسي وتبادلنا حديثاً قصيراً حول أعماله المستقبلية. وخلال حديثنا القصير هذا قال إنه يحاول أن يضع خطة لبناء مركز تجاري صغير في الضواحي.

بعد ذلك بنحو سنة صادفته مرة أخرى في الشارع. وكان الشيء الوحيد الذي تذكرته من محادثتنا تلك هو مشروع المركز التجاري الصغير. وأنا أركز جهدي على تذكر الأحاديث المتعلقة بالأعمال. وعندما سألته عن كيفية سير الأمور في ذلك المشروع، أجابني أنه قد تلقى الموافقة على المشروع منذ شهرين فقط. قلت له بأنني عارف بأمور المقاولات العقارية وسألته عما إذا كان بإمكاني زيارته في الأسبوع المقبل لأتحدث معه حول أحواله، ولتحري ما إذا كان بإمكاني أن أخدمه. أجاب لا بأس في ذلك، وأن عليّ أن أتصل بسكرتيرته في وقت لاحق من ذلك اليوم لأعين موعداً معه.

جئت إلى مكتبه في الأسبوع التالي.

وبينما كنت أتخذ مجلساً على كرسي مقابل له قلت: «مرحباً نورم، كيف حالك».

فأجاب والإنهاك باد عليه: «مستنفد قليلاً، لقد كان أسبوعاً مرهقاً، والحقيقة أنه ليس لديّ الكثير من الوقت لأقضيه معك اليوم، ربما علينا البحث عن موعد آخر».

سألته بتهذيب: «كم من الوقت لديك؟».

ألقى نظرة على ساعة معصمه وأجاب: «عشرون دقيقة فقط لا أكثر، أنا آسف».

قلت: «حسناً، سنقضي عشرين دقيقة، لا أكثر، وربما يكون هذا كل ما نحتاج إليه على أي حال». فابتسم والارتياح باد عليه لأنني لم ألح في طلب المزيد من وقته.

«دعني أسألك بضعة أسئلة، أعتقد أن هناك أناساً رئيسيين آخرين منخرطين معك في هذا المشروع، أتستطيع أن تخبرني عمن يكونون؟».

أجابني بسرعة أنه مع ثلاثة مشاركين آخرين في هذه الصفقة.

سألته: «وهل جمعتم معاً رأس المال المطلوب للسوق التجاري؟».

«المصرف قام بذلك. لقد رهنا بعض العقارات، وحصلنا على الباقي من قرض أعمال».

«ما حجم هذا القرض؟».

«90,000 دولار».

والآن حان وقت السؤال الذي كنت أفتتح قضايا زبائني من المطورين العقاريين به. سألته: «كم مرة وقّعت على هذا القرض؟».

أجابني: «ما الذي تعنيه بذلك؟».

«أفترض أنك قد وقّعت بصفتك الاعتبارية على هذا القرض باعتبارك رئيساً لشركة هاول كابيتال؟».

أجابني: «بالطبع».

فسألته: «ووقّعت بصفتك الشخصية أيضاً؟».

قال: «نعم أفترض أنني قمت بذلك» وهو يتساءل عن مقصدي.

«أترى، مع توقيعك الثاني ذاك، ضمن المصرف لنفسه وضعاً مأموناً تماماً».

«ما الذي تقصده؟».

«من الممارسات الشائعة لدى المصارف أن تطلب ذلك التوقيع الثاني، لأنهم عادة يطلبون ضمانة تساوي ضعف حجم القرض، فهم يريدون أن يضعوا أيديهم على الممتلكات الشخصية للموقعين بصفتهم الاعتبارية في شركات الأعمال، وهم بحاجة إلى تلك الضمانات الشخصية من أجل ذلك».

كنت قادراً على التحدث بثقة مع نورم نتيجة معرفتي بأعمال التطوير العقاري وكيف يقوم المقاولون بتمويل

مشاريعهم. وكنت أعلم أنه في الشركات ذات الملكية الخاصة، كان الجواب على طلب التوقيع الثاني هو نعم في معظم الأحيان. إن ضمان المصارف لنفسها في هذه الوضعية الآمنة يعني تعريض المستدينين لمخاطر جمة. ولذا كنت أعتبر أن عملي هو حماية المستدين.

أعلمت نورم عن الخطر الذي جلبه على نفسه بالتوقيع مرتين. قلت له: «إنك قد لا تمتلك 100٪ من المشروع، ولكنك الآن مسؤول بنسبة 100٪ عن المخاطر التي قد تعترضه. وليست نسبة 100٪ من ممتلكات شركتك هي المعرضة للخطر الآن فحسب، بل ونسبة 100٪ من ممتلكاتك التي لا تتبع للشركة أيضاً. إن مصرفك، وليس أسرتك، هو المستفيد الرئيسي من ممتلكاتك. إن ما قمت به في ما يخص ممتلكاتك الشخصية هو أنك قد تركتها رهينة الأقدار». نظرت إلى ساعتي ثم قلت: «نورم، لقد انتهت الدقائق العشرون».

نظر إلى ساعته ثم نظر إليّ وغمغم قائلاً: «يمكنك أن تنتظر» ثم تابع: «إنني أعتزم سداد هذا الدين قبل وقت طويل من أن تصبح ممتلكاتي موضع تساؤل».

إدخال موضوع الموت في معادلة مناقلات الأعمال الخاصة بنورم

قلت له: «نورم، إن عملي هو أن أدخل فكرة الموت إلى معادلة مناقلات أعمالك. الحقيقة هي أنه لا أحد يموت عند بدء

أمر ما أو عند نهايته، ولكن الموت عادة يأتي عندما يكون الأمر في منتصفه. وهذا ما يجب أن نحمي أنفسنا منه. من الواضح أنك قد استثمرت وقتاً كبيراً في هذا المشروع وبقية مشاريعك الأخرى، ولا شك في أنك قد أظهرت قدراً كبيراً من المسؤولية في متابعة تنفيذ مشاريعك حتى اكتمالها، ولكن الحقيقة هي أن تلك المشاريع أكبر منك. إنك تخلق أشياء ستدوم سنوات عدة بعد وفاتك. والآخرون يعتمدون عليك: شركاؤك، والناس الذين سيتسوقون ويعملون في المركز التجاري الذي تبنيه، والأهم من ذلك كله أسرتك. من الأكيد أن مسؤوليتك تجاههم تتجاوز حدود حياتك، إنك لا تريد لكل شيء أن يتداعى لحظة موتك». توقفت برهة في ما هو يفكر بما قلته له، وأدركت من التعبير المرتسم على وجهه أنني قد أفلحت في ملامسة دخيلة نفسه.

تابعت قائلاً: «إذا توفيت والقرض لم يسدد بعد، فإن اتفاقية القرض ستصبح سلاحاً مميتاً في أيدي مصرفك، سينظرون إلى ممتلكاتك ويقررون ما الذي يريدون أخذه منها».

قال: «حسناً يا ديفيد، لا شك في أنني لا أريد أن أترك أسرتي معرضة للاستنزاف حتى القطرة الأخيرة، ولكننا بحاجة إلى القرض. إذ لا يمكننا تمويل المشروع من دونه، لقد قبلت بالقرض باعتباره جزءاً من مخاطر قيامي بعملي».

«نعم بالتأكيد، ولكنّ هناك طرقاً للتقليل من المخاطر».

انحنى مستنداً على مكتبه وعيناه مثبتتان عليّ: «أعتقد أنك تريد أن تبيعني بوليصة تأمين على الحياة، يجب أن تعلم أنني أمتلك واحدة بالفعل».

القرض المؤجل التنفيذ

«دعني أشرح الأمر على هذا النحو: لنفترض لوهلة أنني المصرفي الذي تتعامل معه. وأنني آتيك فأقول لك أننا نود أن نمنحك صفقة خاصة نقدمها لجميع زبائننا الذين يتمتعون لدينا بالتقدير. إننا نسميها القرض المؤجل التنفيذ. سنضيف على الفائدة السنوية التي تدفعها لنا واحداً بالمئة ونضع لك جانباً مبلغ 90,000 دولار كقرض مؤجل التنفيذ. بحيث إنك عندما تموت، ويصبح قرضك مستحقاً، فإننا سنقرضك تلقائياً مبلغ 90,000 دولار. بالإضافة إلى ذلك، وبما أنك زبون ممتاز جداً، فإننا نأتيك بفكرة أخرى أيضاً، سنأخذ منك واحداً بالمائة آخر مقابل أن نعفيك من القرض البالغ 90,000 دولار لحظة تسلمك له، وهذا يعني بالطبع أننا لن نمس ممتلكاتك». وتركته يفكر بهذا العرض ثم سألته: «هل سترفض هذا العرض إذا قدمه لك المصرف؟».

أجاب: «كلا، أفترض أنني لن أرفضه».

«وهذا هو بالضبط العرض الذي أقدمه لك. إنني أدعوه بوليصة شطب الديون لدى الوفاة».

المال بضاعتي

إنني أنظر إلى التأمين على الحياة بالطريقة نفسها التي ينظر فيها المصرفي إلى المال. فنحن معاً نتعامل مع المال، ولكننا في فرعين مختلفين. فالمال هو بضاعة المصرفي والفائدة هي سعر تلك البضاعة. إنه يعطي زبائنه رأس المال ويأخذ منهم الفائدة طالما هم مستأجرون لرأس ماله. وأنا أقوم بالأمر نفسه. فأنا أتقاضى من زبائني الفائدة على شكل أقساط الشهرية، ورأس المال هو المبلغ المستحق عند الوفاة. والفرق بيني وبين المصرفي هو أن المصرفي يريد استرداد رأس ماله.

إن فهمي للمخاطر التي كان نورم يتجشمها وبمناشدتي لإحساسه بالمسؤولية، تمكنت من إبرام الصفقة معه. وعندما وافق نورم على زيادة ما يدفعه من فائدة بنسبة اثنين بالمائة والتأمين على أملاكه من أي نهب ممكن في المستقبل، فإنني أكون قد وصلت إلى نقطة قريبة جداً من تحقيق هدفي المتمثل بإضافة صفر آخر إلى حجم أرقام مبيعاتي من بوالص التأمين.

الدائن البديل

عليّ أن أضيف هنا أن الكثير من الصفقات التي تمكنت من إبرامها فيما بعد مع المقاولين العقاريين إنما قامت على فكرة الدائن البديل، وهي الفكرة التي عرضتها في الفصل الثالث والتي أدت إلى صفقة حققتها بقيمة 100,000,000 دولار. وكما ذكرت حينها، فإننا سنستكشف كيف طورت هذه الفكرة وما

الذي تعنيه في الفصل الحادي عشر.

وعلى أي حال لا يتشابه المقاولون جميعهم بعضهم مع بعض. فبعد فترة قصيرة من لقائي مع نورم، صادفت قضية يمتلك فيها المقاولون العقاريون موارد ضخمة، وبدلاً من أن يكونوا عرضة للديون كما هو حال نورم، كانوا عرضة لمقادير ضخمة من الضرائب. وفي ذلك الوقت كانت تلك أكبر صفقة أعمل عليها في حياتي. كانت مستحقاتهم الضريبية تقاس بملايين الدولارات، وكان معنى ذلك أن أتمكن من زيادة صفر إضافي إلى حجم أرقام مبيعاتي من بوالص التأمين. وفهمي الكامل وحده لأعمال المقاولات العقارية هو الذي مكنني من إبرام تلك الصفقة بنجاح.

ليندروم وويرنيك وبانتام:
سياسة شطب الضرائب عند الوفاة

بحلول سنة 1970 كنت قد حققت أحد أحلامي: أن أكوّن أسرة. وقد اقترنت بزوجتي تيري Teri سنة 1964، وفي سنة 1970 كان لدينا أربعة أطفال. وكان منزلنا الصغير الذي اشتريناه في الستينيات وبدأنا فيه حياتنا قد بدأ يضيق بنا، فقررت في مطلع السبعينيات أن أبيعه وأستأجر منزلاً أكبر حجماً من بعض الملاك الذين كنت قد اجتمعت معهم أثناء عملي في مجلس المدينة. وباعتباري أحد المستأجرين عندهم فقد ازدادت فرص اجتماعي معهم، وشعرت بأنني أستطيع الآن التحدث معهم

بشأن التأمين بصورة مريحة. طلبت منهم موعداً فوافقوا واجتمعنا بعد ظهيرة أحد الأيام في مكتب أحدهم في الطابق الأعلى في أحد المباني.

كانوا هناك جميعاً، السيد ليندروم Lindrum وزوجته، والسيد فيرنيك Weirnicke وزوجته، والسيد بانتام Bantam وزوجته. اتخذنا جميعاً مجالسنا حول منضدة القهوة الكبيرة. ومن حيث كنت أجلس ألقيت نظرة عبر النوافذ الكبيرة المطلة على المدينة، كان يوماً ربيعياً جميلاً، السماء خالية من الغيوم، والهواء صاف لاذع. وبدأت الاجتماع بأن طلبت إليهم أن يصفوا لي أعمالهم، والحالة المالية التي هم فيها، وماهية الموجودات التي لديهم والمستحقات التي عليهم. وبعد بضع دقائق اكتشفت أن لديهم الكثير من الموجودات وأنهم في الواقع من أصحاب الملايين. ولكنهم كانوا من أصحاب الملايين بما يمتلكون من موجودات، وليس بالسيولة التي لديهم، وكنت قد تعلمت أنه عندما يكون المرء مليونيراً في ودائعه، فإنه سيحتاج إليّ.

على عكس الكثيرين من المقاولين العقاريين الذين عملت معهم، لم يكونوا بطبيعتهم جريئين في عالم الأعمال، وكانوا حريصين على ألا يتوسعوا أكثر مما يجب، ولكن بما أن الأوقات كانت مواتية جداً للمقاولين العقاريين فقد تمكنوا، على الرغم من حذرهم، من تجميع قدر كبير من الممتلكات الثمينة. ومن الدخل الناجم عن تلك الممتلكات كانوا يسددون القروض

ويجمعون الحصص والأسهم. ومن الواضح أنني كنت أمام مجموعة مختلفة من الناس، مجموعة من الذين يواجهون المخاطر بتحفظ كبير. وكانت طريقتي في مقاربتهم هي أن أخاطب طبيعتهم المحافظة تلك.

بعد فترة صمت قلت لهم: «من الواضح أنكم قد نجحتم في بناء تشكيلة مثيرة للإعجاب من الممتلكات العقارية، والتي نمت قيمتها بشكل كبير منذ شرائكم لها، والتي ستواصل من دون شك نموها في المستقبل، ولكن لديكم مشكلة ضرائب يجب أن تنظروا إليها. فعندما تموتون ستستحق الضرائب، وسيعتمد حجم هذه الضرائب على قيمة موجوداتكم عند الوفاة. والسؤال هو كيف ستدفعون هذه الضرائب؟ فثروتكم ليست على شكل نقد سائل، بل هي على شكل حصص في ممتلكاتكم».

وحسب تقديراتي، فإن كلا من هؤلاء الستة كان بحاجة إلى تأمين بقيمة مليون دولار على الأقل، ولم أكن قد بعت من قبل بوليصة تأمين بمليون دولار، ولكنني إذا ضمنت هذه الصفقة فإنني سأكون قد بعت ست بوالص كل منها بقيمة مليون دولار دفعة واحدة، وكنت متلهفاً للمتابعة.

ثلاث طرق لسداد الدَّيْن عند الوفاة

1. الاقتراض

قال السيد ليندروم، الجالس قبالتي وهو الأكثر ميلا للتكلم من بين المجموعة: «من الواضح أننا نستطيع سداد ضرائبنا بالاستدانة

بكفالة موجوداتنا». قالها بقسط عظيم من الثقة، وكأنه كان قد قرر منذ فترة طويلة أن هذه ستكون الطريقة التي يسدد فيها المستحقات الضريبية عند وفاته. ولسوء حظه فإنني كنت أصاب بحالة من النشوة في كل مرة يطرح فيها أحدهم المقولة القديمة التافهة بشأن الاقتراض بكفالة الموجودات. ذلك أن الاقتراض هو أعلى الأساليب تكلفة وأقلها كفاءة في تسديد الضرائب.

قلت: «أنا متأكد أن بمقدورك ذلك. فالاقتراض هو حتماً من الطرائق الممكنة للاهتمام بفاتورة الضريبة. والحقيقة أنه أحد الطرائق الثلاث الرئيسية لدفع المستحقات الضريبية الأخيرة لشخص متوفى، ولكنه ليس أفضل هذه الطرق. لنفترض أنك قد اقترضت مليون دولار لسداد ضريبة الممتلكات، وعندها سيكون عليك أن تعيد المليون دولار هذه باستخدام دولارات ما بعد الضريبة، وهذا يعني أن عليك أن تجني مليوني دولار بالإضافة إلى سداد الفائدة المترتبة للمصرف عن ذلك القرض. فإذا كانت الفائدة 10٪ فهذا يعني كلفة سنوية قدرها 100,000 دولار زيادة على القرض. حتى ولو كانت الفائدة 6٪، فإن هذا يعني 60,000 دولار سنوياً».

شاهدت السيد ليندروم يصعِّر خده وهو يقول: «هذا كثير جداً».

2. بيع الممتلكات

ثم تحدث السيد ويرنيك فقال: «بدلاً من أن نستدين، سنقوم ببيع أحد ممتلكاتنا ونجمع السيولة اللازمة».

سررت لأن السيد ويرنيك قد طرح فكرة بيع الممتلكات، فبعد أن أشرح له المشاكل المتعلقة ببيع الممتلكات كنت أعلم أنه سيضطر إلى اعتماد خيار آخر.

نظرت مباشرة إلى السيد ويرنيك وقلت له: «عليك أن تضع أمراً واحداً في ذهنك. فالسوق موجود دائماً لأفضل الممتلكات، قد ترغب في بيع أحد ممتلكاتك، ولكن ماذا لو لم يكن هناك سوق لتلك القطعة بعينها، فإنك ستضطر إلى بيع أحد الممتلكات الذي كنت تود الاحتفاظ به، لنأخذ على سبيل المثال المبنى الذي تمتلكونه في الطرف الغربي وذلك الذي تمتلكونه في الطرف الشرقي. فالوضع الآن كما أخبرتني هو أن مبنى الطرف الغربي يدر عليكم عائدات مجزية، أما مبنى الطرف الشرقي فهو يصارع قليلاً من أجل الربح. فلو أنك مت الليلة وأردت أن تجمع المال اللازم، أتعتقد أنك ستوفق بإيجاد مشتر لمبناك في الطرف الشرقي؟ لا شك في أنك ستجد مشترين لمبناك في الطرف الغربي، وهذا يعني أن ممتلكاتك ستنتهي بالاقتصار على المبنى غير الرابح في الطرف الشرقي».

ولكن السيد ويرنيك بدا عنيداً حيال هذه النقطة، إذ أجاب: «حسناً، هذا يعني أننا سنبيع واحداً من أفضل ممتلكاتنا، وهذا يظل أفضل من شرائنا لتأمين على الحياة الآن».

سألته قائلا: «حسناً، لنقل إنك ستبيع مبناك في الطرف الغربي. أنت قلت إن قيمته تبلغ مليون دولار. ولكن لم عليّ أن أشتريه بهذا الثمن؟».

رأيت السيد ويرنيك ينتصب في مقعده ويجيبني وقد بدأ الملل ينتابه: «لأن قيمته تبلغ مليون دولار، هذا هو السبب».

«إذا كان سعره مليون دولار، فإنني لن أشتريه بهذا المبلغ إلا إذا اعتقدت أنه سيساوي أكثر من ذلك في المستقبل، أليس هذا صحيحاً؟».

«نعم» وافقني القول مع بعض الامتعاض.

«حسناً، فلماذا ستبيعني إذاً المبنى وتحرم ورثتك من النمو المستقبلي لهذه الممتلكات، بعد كل تلك السنوات التي قضيتها في بناء ممتلكاتك؟».

الوفاة في أثناء انحدار الأسعار

راقبت السيد ويرنيك وهو يصوغ اعتراضاً آخر، وفي نهاية الأمر قال: «ماذا لو أن قيمة هذا المبنى لم تساو ذلك القدر عند وفاتي، ستكون فاتورة الضريبة صغيرة، وسأكون قد بددت أموالي على بوليصة التأمين».

قلت: «هذا سؤال وجيه، فهو احتمال حقيقي، وأنت قد مارست هذا العمل لفترة طويلة سمحت لك برؤية التقلبات في دورات أسعار العقارات. فقبل عشر سنوات كان نصف المباني البرجية في مركز المدينة خالياً. ولكن هذا الأمر يجعلك تحتاج إلى التأمين أيضاً: لحمايتك من مثل هذا الهبوط في أسعار العقارات. فعندما تبني عقاراً مثل ذلك الذي تبنيه الآن، فإنك

تضع الكثير من الحصص المالية فيه، وعندما تهبط الأسعار، فإنك قد تخسر الكثير من قيمة حصصك في هذه الممتلكات ولكن حصصك لا تزال هناك. من الواضح أن أسرتك تستفيد من الدخل الوفير الذي توفره لك ممتلكاتك الآن، ولكن إذا فقدت هذه الممتلكات قيمتها، فإن أسرتك ستعاني. أما إذا توفيت أثناء الجزء الخطأ من دورة تقلبات الأسعار، وكان لديك تأمين، فإن البوليصة ستؤمن التدفق النقدي الذي كانت أسرتك قد اعتادت عليه عندما كان العقار يدر مالاً. وكما ترى، فإنك إذا مت عندما تكون أسعار العقارات منخفضة، واضطرت أسرتك إلى بيعها، فإنها ستخسر من قيمة تلك العقارات عندما تتأرجح أسعار السوق صعوداً من جديد».

3. التأميـن

عَمَّ الصمتُ الجميعَ، ثم تحدث السيد ويرنيك قائلاً: «وما هي الطريقة الأخرى؟ أنت قلت أن ثمة ثلاث طرق لدفع فاتورة الضريبة».

«الطريقة الثالثة لدفع الديون عند الوفاة هي التأمين، فباستعمال قوة التأمين أستطيع أن أوجد لكل منكم مليون دولار مقابل 3٪ إلى 4٪ سنوياً. ولن تضطروا أبداً أن تدفعوا لي أكثر من ستين سنتاً لإيجاد الدولار الواحد. أليس دفع 3٪ إلى 4٪ كقسط لبوليصة تأمين على الحياة تبلغ مليون دولار أفضل من دفع 6٪ أو 10٪ فائدة عن المال الذي تقترضونه؟ وعندما يأتي

المليون دولار الناجم عن التأمين، فإنه يكون معفى من الضرائب».

«كما أن التأمين سيدفع كل ضرائبكم، ويترك كل مبانيكم في ملكية الأسرة، بحيث إن أسرتكم، وليس شخصاً آخر، سيستفيد من احتمالات النمو المستقبلية. أليس هذا ما تضعونه في أذهانكم عندما تبنون عقاراتكم؟». نظرت حولي إلى كل واحد منهم، وأدركت أنه قد حان الوقت لأخاطب طبيعتهم المحافظة. «لقد أخذتم على عاتقكم كمقاولين عقاريين مخاطر عدة، ولكنكم لم تكونوا متهورين، لقد بذلتم جهوداً للحصول على الأرباح ولبناء الحصص والأسهم، ولكنكم لم تحصنوا أنفسكم ضد المصادفة الوحيدة التي قد تهدم كل ما بنيتموه. لا شك في أنكم لا تريدون رؤية زوال كل شيء بعد موتكم. إنني أريكم أفضل طريقة ممكنة لحماية أنفسكم».

عند انتهاء حديثي، نظر السيد ويرنيك إلى زوجته، التي أومأت برأسها. فنظر إليّ قائلاً: «حسناً، إذا وافق الجميع هنا على مجاراة خيارك، فإنني سأدعمه أيضاً».

وافق الجميع. وهكذا بعت لأول مرة في حياتي البوليصة الأولى ذات المليون دولار، وست بوليصات في اليوم نفسه.

وفي خلال السنوات القليلة التالية، واصلت البيع إلى المقاولين العقاريين، وفي معظم الحالات كنت أركز الاهتمام على مديونيتهم كما فعلت مع نورم هاول. وفي حالات أخرى،

كنت أقدم لهم الحلول لمستحقاتهم الضريبية، ومع أنني بعت الكثير من بوليصات التأمين للمقاولين العقاريين، إلا أنني بعت أيضاً بوليصات مشابهة لأشخاص ذوي أعمال مختلفة لديهم حالات ديون أو ممتلكات مشابهة. وبمرور الزمن أصبح الصفر الإضافي في حجم أرقام مبيعاتي من البوليصات بمثابة سمة دائمة.

النمو مع زبائنك

وجدنا خلال الفصول القليلة السابقة أهمية الخيال الخلاق من أجل البقاء، ومعرفة منتجاتك، والولع بها، ومقابلة الناس، وأخيراً، فهم زبائنك المحتملين. إن فهمك لزبائنك المحتملين ومعرفة طبيعة أعمالهم والمخاطر التي تكتنفها وفهم نفوسهم لا يساعدك على أن تبيع لهم فحسب، بل ويضمن لك أن تزودهم بالحلول المناسبة لمشاكلهم. فهم سيشعرون أن بوسعهم الاعتماد عليك للحصول على النصيحة الصحية، وسيواصلون التعامل معك في المستقبل. والثمرة هي أنه مع نمو زبائنك، فإن حاجاتهم ستصبح أكبر، وحجم بوليصاتك سيكبر أيضاً.

وفي خلال تلك الفصول، تمكنتم من رؤية القليل عن طرائقي في البيع. غير أنني في الجزء الثالث من الكتاب سأعرض عليكم بعمق أكبر طرق البيع التي اتبعتها، لأتحول من وكيل مبيعات يبيع التأمين للأسر والمحال الصغيرة، إلى وكيل ناجح يبيع لأعلى الكفاءات الحرفية، ورجال الأعمال الأغنياء،

وشركاء المشاريع ذوي النجاح الباهر. وقد مكنتني استراتيجيات البيع هذه من البيع لأناس ما كانوا ليشتروا من أي وكيل مبيعات آخر. وقد قال لي زميل سابق ذات يوم: «يا ديڤيد، إن هناك عدداً من الناس الذين يتجولون حولنا اليوم مع عقد تأمين على حياتهم لسبب وحيد هو أنك تعمل في هذا المجال».

ثلاث استراتيجيات لفهم زبائنك المحتملين:

1. تغلغل في أعماق نفوس زبائنك المحتملين.
2. إعلم كل شيء عن أعمال زبائنك المحتملين.
3. تفهم مخاطر زبائنك المحتملين.

القسم الثالث

كيف تبيع الصفقات الكبرى وتدفع بأعمالك إلى القمة



7

الإعـــداد:
سيرورة عملية البيع

إذا كنت حسن الاستعداد فإن إبرام
صفقة يصبح مجرد أمر شكلي

مع بداية مقابلاتي مع زبائني المحتملين الأغنياء، وتغلغلي في أسواق أكثر ثراء وغنى، اكتشفت بسرعة الضرورة المطلقة للإعداد. وإنني أؤمن أن بوسعي أن أبرم صفقات كبيرة وصعبة لأنني أعرف كيف أهيئ لها، وأنا أسمي استراتيجيتي الخاصة بالتهيئة للصفقة بسيرورة عملية البيع The Process Approach لأنني أؤمن بأن الشطر الأعظم من عملية البيع إنما يتم قبل عرضي للصفقة على الزبون بوقت طويل. والحقيقة هي أنني إذا كنت حسن الاستعداد فإن إبرام الصفقة يصبح مجرد أمر شكلي. وليس الأمر دائماً بهذه السهولة، وسأقوم بعرض استراتيجياتي

في البيع وإنجاز الصفقات في الفصل المقبل، أما الآن فأبين لكم كيف أعد لصفقاتي.

وتتضمن سيرورة عملية البيع التي طورتها من خمس استراتيجيات للإعداد للصفقة:

1. سوّق نفسك.
2. جرّد زبونك المحتمل من أسلحته.
3. إكتشف صانع القرار.
4. إكتشف الخسارة.
5. إعرض الخسارة.

وقبل أن أشرح لكم كُلاً من هذه الاستراتيجيات أود أن أخبركم عن أمر يظل ماثلا على الدوام في ذهني أثناء تهيئتي لصفقة: خمسة أسئلة أستخدمها لتقويم زبوني المحتمل.

الأسئلة الخمسة لتقويم الزبون المحتمل:

1. هل سأتعامل مع هؤلاء الزبائن؟
2. هل سيتعاملون معي؟
3. هل أدرك احتياجاتهم؟
4. هل يدركون احتياجاتهم؟
5. هل يستطيعون دفع الفاتورة؟

فإذا تمكنت من الإجابة عن تلك الأسئلة الخمسة أدرك أن لديّ زبوناً محتملاً بين يدي، وبواسطة سيرورة عملية البيع أستطيع تحويله إلى زبون فعلي.

الاستراتيجية الأولى: سوّق نفسك

الاستراتيجية الأولى في سيرورة عملية البيع والأمر الأول الذي أحاول القيام به عندما أكون مع زبون هو أن أسوّق نفسي. وأن أسوق نفسي يعني أن أكسب ثقة زبوني المحتمل. فأنا أريد منه أو منها أن يثقوا بأنني سأكون قادراً على منحهم أفضل الحلول الممكنة لمشاكلهم. وأحقق ذلك عبر تمتعي بالثقة بنفسي، وليس بالغطرسة، بل من الثقة الصادقة النابعة من استخدامي لجميع الاستراتيجيات التي عرضتها حتى الآن في كتابي هذا. إنني ملم بعملي وبمنتجاتي بشكل دقيق وشامل، وأنا مولع بما أقوم به، كما أنني أتفهم جيداً زبائني المحتملين.

وتصبح مسألة أن أسوّق نفسي لزبوني غاية في الأهمية عندما أتنافس مع مندوبي مبيعات آخرين. وفي القضايا الكبيرة، لا أكون أبداً دون منافسين أشداء. وغالباً ما أجد نفسي في مواجهة مع الوكيل الحالي للزبون المحتمل أو حتى مع قريبه أو قريبها. ولكنني أعلم أن الزبون المحتمل لن يسلم أعماله لوكيله الحالي أو لقريبه إلا إذا كان واثقاً من قدراته.

أفضل وكيل وأسوأ شركة

أستمد مثالاً جيداً على كيفية تسويق نفسي أمام زبائني من موعد عمل يعود خمس عشرة سنة إلى الوراء. ذلك أن محاسباً كنت أعرفه اقترح عليّ أن أقابل واحداً من زبائنه الأثرياء اسمه فيل غرويسون Phil Groyson، والذي كان يبحث عن تأمين

بقيمة 500,000 دولار. وكان غرويسون قد نجح عبر إدارته المحنكة لمحفظة استثماراته الخاصة بتحويل عدة ملايين من الدولارات إلى عدة عشرات من ملايين الدولارات. وقد حذرني المحاسب من أن التعامل مع غرويسون كان صعباً، فضلاً عن كونه رجلاً محنكاً.

وصلت إلى مكتبه، وهو عبارة عن منزل كبير في أعلى المدينة حوله إلى مقر لأعماله.

وبينما كانت سكرتيرته تدخلني إلى مكتبه قلت له: «مساء الخير يا سيد غرويسون».

كان غرويسون يجلس خلف مكتب هائل من خشب الكرز، ولم تتجاوز إجابته على تحيتي أن غمغم وأشار إليّ بأن أجلس على أحد المقاعد ذات المساند المقابلة لمكتبه. فجلست على المقعد الجلدي الوثير واغتنمت الفرصة لأدرس هيئته العامة. من الواضح أنه كان من المقترين في حديثه وكان عليّ أن أستشف من تعابير وجهه ولغة جسده أقصى ما أستطيعه. ومع أن أكثر من نصف جسمه كان محتجباً خلف مقعده إلا أنني خمنت أنه كان رجلاً قصير القامة، كان كتفاه ضيقين، ووجهه نحيلاً. وكان ركنا شفتيه مائلين دوماً نحو الأسفل، بينما كان شعره الخفيف في الأعلى مصفّفاً بقوة إلى الوراء. أما عيناه فكانتا السمة الأبرز في وجهه. كانتا صغيرتين وزرقاوين لامعتين، تشيران إلى ذهن حاد للغاية خلفهما.

قلت أخيراً: «يا سيد غرويسون، فهمت أنك تبحث عن غطاء تأميني بقيمة 500,000 دولار».

أجاب بحدة: «بل 250,000 دولار».

أجبت: «أنا آسف، كان لديّ انطباع».

«250,000 دولار لي، و250,000 دولار لشريكي».

قلت: «هكذا إذاً، ربما يمكنك أن تحدثني قليلا عن أعمالك ولماذا تبحث عن تأمين؟».

«إنني رجل شديد الخصوصية، ولا أحب أن أخوض في شؤون أعمالي، لم لا تقدم لي عرضاً لبوليصتي تأمين قيمة كل منهما 250,000 دولار وسأنظر فيهما»؟

تساءلت في تلك اللحظة عن السبب الذي جعله يقابلني، فإذا كان جل ما يريده هو عرض أسعار، فكان بإمكانه الحصول عليه عبر الهاتف. وكنت أعلم أن هناك وراء هذا الاجتماع أكثر مما كان يصرح به، كان رجلاً مشغولاً، ومن الواضح أنه لم يكن يستمتع بتبديد وقته. وشككت في أنه كان يخضعني لامتحان ما. نظرت إلى وجهه فرأيت أنه كان يحدق فيَّ لاكتشاف أي نقطة ضعف لدي.

واجهت نظرته الصارمة المحدقة بي، إلى أن حادت عيناه ونظرت إلى كومة من الملفات يبلغ ارتفاعها القدمين موضوعة فوق الجانب الأيسر من مكتبه.

تساءلت قائلاً: «أهذه عروض تأمين أخرى؟».

أجاب وشبه ابتسامة ترتسم على شفتيه: «نعم».

سألته «إذا قدمت لك عرضاً آخر أينتهي به المطاف في أعلى هذه الكومة؟».

هَزّ رأسه بالإيجاب.

«وما الخير الذي ستعود به عليك كومة من العروض؟».

«سألقي نظرة عليها».

«أتعني أنك ستقوم بتقويم تلك العروض؟».

هز رأسه بالإيجاب ثانية.

قلت: «لا يمكنك القيام بذلك».

أجاب: «عفواً؟».

«ما الذي ستبحث عنه؟».

«إذاً لديّ أنباء تهمك، إنك أفضل حالاً مع أفضل وكيل لأسوأ شركة، مما لو كنت مع أسوأ وكيل لأفضل شركة».

سألني باهتمام: «لم ذلك؟».

بدأت قائلاً: «لنفترض أنني ذهبت وجئتك بعرض قيمته 15,000 دولار مدى الحياة من عشر شركات تأمين هي الأفضل، فإذا نظرت إلى الأمر من منظوري، كوكيل مبيعات في هذا الحقل من الأعمال، فإنك ستعرف أن هناك ثلاثة أمور تؤثر في

الأقساط والدفعات: فهناك أولاً، استثمارات شركة التأمين، وهي جميعاً تتم في الأسواق نفسها وتنطبق عليها الأنظمة القانونية نفسها، وثانياً، هناك التكاليف الإدارية، وهي لا تختلف كثيراً عن بعضها، فهناك مقاييس موحدة في صناعة التأمين برمتها مثل مرتبات العاملين. وثالثاً، هناك كلفة التأمين، وهي أيضاً متشابهة جداً لأنهم جميعاً يعتمدون جداول احتمالات وفيات متشابهة. فإذا اشتريت بوليصة من أي من شركات التأمين العشر تلك فلن يكون هناك فرق كبير في السعر، ربما بعض الواحدات بالمئة هنا أو هناك في قيمة السيولة أو العائدات. لذا لا يجب عليك أن تبحث عن أفضل شركة بل يجب أن تبحث عن أفضل وكيل».

ارتد مستنداً إلى ظهر مقعده وفكر في ما قلته له. ومن الواضح أن أي وكيل مبيعات آخر لم يضع له الأمور بالصورة التي طرحتها. لقد علمت أن حظوظي قليلة إذا رمى عرضي بين مائة عرض أخرى. لما كان عليّ أن أسوق نفسي لا عرضي.

وأخيراً قال: «من المحتمل أن تكون محقاً». ثم صمت ثانية، من الأكيد أنه لم يكن يجعل الأمور سهلة.

حطمت الصمت قائلاً: «أعتقد أنك قد اشتريت تأمينا من قبل، فماذا عن ذلك الوكيل؟ ولماذا تريد كل هذه العروض؟».

استقام في جلسته وأجاب: «لأنني لا أثق فيه كثيراً».

«في أي شركة يعمل»، فذكر لي اسم الشركة.

«أتعلم، هذه إحدى أفضل الشركات في البلد. فإذا اشتريت البوليصتين ذاتي القيمة 250,000 دولار منه فإنك لا تكون قد ارتكبت أي خطأ. وبالتالي فإنك في حقيقة الأمر تبحث عن أفضل وكيل وليس أفضل شركة. وإذا أردت أن تعمل معي فإنني أستطيع أن أؤكد لك أنني أمثل إحدى أفضل الشركات». توقفت قليلاً ونظرت في عينيه مباشرة. لم يرف له جفن، وكذلك الأمر معي. فتابعت: «أتريدني أن أكون وكيلك؟».

قال مع شبه ابتسامة مرة أخرى: «سأفكر في الأمر».

بدأت بالنهوض من مقعدي قائلاً: «عندما تنهي تفكيرك في الأمر فالرجاء الاتصال بي وسأقدم لك عرضاً. ولكنني قد أقدمه لك بقيمة 100,000 دولار، أو مليون دولار بدلاً من 250,000 دولار».

سألني: «ولم أحتاج إلى تأمين بقيمة مليون دولار؟».

عدت فجلست على مقعدي قائلاً: «لست أدري».

نظر إليّ بوجه خال من التعابير.

«بل إنني لا أعلم لم تحتاج وشريكك إلى تأمين بقيمة 250,000 دولار».

«لدينا قرض من المصرف بقيمة خمسة ملايين، هذا هو السبب».

«إذاً فأنت تشتري هذا التأمين من أجل المصرف؟».

«نعم، كما أنني لا أريده تأميناً مدى الحياة، بل لفترة

محددة، لأن القرض لخمس سنوات فقط».

وبقيت غير قادر على فهم مصدر الرقم 250,000 دولار، وما علاقة هذا الرقم بقيمة القرض؟ كما أنني لم أوافق على إصراره بأن يكون التأمين لفترة محددة، وكنت بحاجة لأن أستفسر منه عن المزيد من المعلومات. «هل تنوي أن تسدد قرض الملايين الخمسة خلال خمس سنوات؟».

هَزّ رأسه بالإيجاب.

قلت: «إذا قمت بذلك سيكون لديك مبلغ أو موجودات بقيمة خمسة ملايين دولار خلال خمس سنوات، فلماذا إذاً تريد تأميناً محدود الفترة؟ ولماذا يكون بقيمة 250,000 دولار لكل منكما؟».

ولاذ بالصمت مجدداً. ولكن نظرته هذه المرة لم تكن مثبتة عليّ، بل جالت عبر أرجاء الغرفة، وأجابني: «لست أدري». وبدا وكأنه يستمتع فعلياً بجهله. وبدا لي أنه كان يبحث عمن يمتلك الثقة الكافية بنفسه ليتحداه. ومن يستطيع القيام بذلك؟ فلا بد أنه يعرف عمله جيداً، وسيكون قادراً على خدمة احتياجاته؟.

«بعد خمس سنوات عندما يصبح المبلغ أو الموجودات بقيمة خمسة ملايين دولار لديك، فإنك لن تحتاج إلى تأمين على قرضك، بل ستحتاج إلى تأمين يتكفل بمسألة الضرائب على ممتلكاتك. وبالتالي فإن حاجتك إلى التأمين دائمة وليست

مؤقتة. كما أنك لا تحتاج إلى تأمين بقيمة 250,000 دولار، بل إلى تأمين بقيمة خمسة ملايين دولار لكل منكما أنت وشريكك».

وقد طلب إليّ بالفعل أن أصبح وكيله، وانتهى بي الأمر أن أمنت عليه وعلى شريكه بقيمة خمسة ملايين دولار لكل منهما مدى الحياة وليس لفترة محددة، وواصلت عبر السنوات بيعهما عقود تأمين أكبر وأكبر. ويمتلك كل منهما اليوم ما يزيد على 25 مليون دولار من عقود التأمين المبرمة معي وما يزيد على 50 مليون دولار بعقود محددة الفترة، وهكذا كان من المجزي بالنسبة لي أن أسوّق له نفسي بدلاً من أن يضيع عرضي بين أكوام العروض.

الاستراتيجية الثانية: جَرِّد زبونك من أسلحته

أما الاستراتيجية الثانية التي سأستعملها في سيرورة عملية البيع للإعداد للصفقة فهي تجريد زبوني المحتمل من أسلحته. فعندما أجرد الزبون المحتمل من أسلحته، يعني ذلك انفتاحه عليّ ليعطيني ما أحتاج إليه من معلومات. ولتجريد الزبون من أسلحته ودفعه إلى الحديث، علي أن أثبت له أنني أضع مصلحته وليس مصلحتي نصب عيني. إنني أتمادى لدرجة أنني قد أقول لزبائني المحتملين أنهم قد لا يحتاجون إليّ وأنني قد لا أحتاج إلى التعامل معهم. وبدلاً من أن يروني كخصم لهم أو شخص يبحث عن مصلحته الخاصة، فإنهم ينظرون إليّ

بصفتي شخصاً يستطيع مساعدتهم على تحقيق أهدافهم. ولأوضح لكم ما أعنيه أعرض عليكم قصة صفقة عملت عليها مع وكيل آخر اسمه بيري Perry.

كان بيري وكيل مبيعات شاباً سمع عن شهرتي كمبرم للصفقات الكبرى فاتصل بي ذات أمسية قبل بضع سنوات ليخبرني أنه بحاجة إلى مساعدتي في قضية كبيرة وصعبة للغاية. فاتفقنا على أن نلتقي ونتابع مناقشة القضية.

وفي أثناء الاجتماع تعلمت الكثير عن بيري، فهو يعمل في مجال أعمال التأمين منذ سبع سنوات، يبيع الصفقات المتوسطة الحجم في سوق الأعمال الصغيرة والمنازل. وكان وكيلاً ناجحاً يبيع بوليصات تأمين في حدود 300,000 دولار سنوياً، ولكنه كان يتوق إلى إبرام صفقة كبرى. كانت عمة زوجته من عمالقة الأعمال العقارية، وقد علم منذ فترة طويلة أنها كانت بحاجة إلى تأمين بقيمة عشرة ملايين دولار. وكان يحلم ببيعها هذه البوليصة، ولكنه كان ينتظر الخبرة والثقة التي تمكنانه من التصدي لهذه المسألة بكفاءة. كان يعرف أن العمة لم تكن من النوع الذي سيعطيه الصفقة لمجرد أنه قريبها، بل عليه أن يفوز بها بجهده. وواقع الأمر أن الحصول على موعد منها لم يكن بالأمر السهل، ولكنه كان مثابراً. وقد ظل يتصل بها لشهور ولم يفلح إلا مؤخراً في إقناعها بمقابلته. وكان ذلك دافعه للاتصال بي، فقد أراد أن يصحبني معه لضمان الحصول على ثقة عمته، ولأساعده في الفوز بالصفقة.

بعد أسبوع من مقابلتي لبيري، توجهنا لزيارة عمته في مكتبها، وهو مكتب كبير ولكنه عصري ومتقشف يغلب عليه اللونان الأسود والأبيض. جلسنا أنا وبيري على كرسيين بانتظار أن تنهي عمته مكالمة هاتفية كانت تجريها في غرفة أخرى. تلفتُّ حولي فلاحظت لوحة تجريدية ضخمة على الجدار البعيد. وكانت لوحة بيضاء تماماً مع لطخة سوداء في منتصفها. فقلت لبيري: «أتعتقد أن الشخص الذي تسبب في لطخة الدهان الأسود على هذه اللوحة قد استطاع أن يخرج من هذه الغرفة سالماً ناجياً بحياته؟».

قال: «من المفترض أن تكون هناك، وهذا يدعى بالفن التجريدي» ثم توقف فجأة عن الكلام وأدار وجهه عندما لاحظ أنني إنما كنت أداعبه.

ثم استدار ناحيتي وقال: «ديڤيد هل تذكر ما كنت تنوي أن تسأله؟» كنا قد تقابلنا معاً قبل ساعة من مجيئنا إلى المكتب لمناقشة القضية. ولم يكن بيري يعرف الكثير عنها باستثناء أن عمته تبحث في سوق التأمين عن طريقة لتغطية ضرائب ممتلكاتها. كان يعرف أنها ثرية، ولكن تفاصيل ثروتها لم تكن معروفة له. وقد شرحت لبيري أنني أريد لهذا الاجتماع أن يكون، ببساطة، استكشافاً للمعلومات. ويمكننا فيما بعد أن نذهب ونطور عرضنا. لاحظت ركبة بيري ترتجف صعوداً وهبوطاً، فوكزت ساقه بحذائي لأمنع اهتزازه قائلاً: «لا تقلق بشأن أي شيء يا بيري».

«إنها لا تتسم بتسامح كبير». وفي هذه اللحظة دخلت إنغريد إيسلمان Ingris Isleman عمة بيري، فراقبت وجه بيري والاحمرار يعلوه.

وبينما كنا نقف لإلقاء التحية قالت: «لا بأس أيها السادة» مشيرة لنا بأن نعود إلى أخذ مقاعدنا فيما هي تجلس خلف المكتب.

قلت: «سيدة إيسلمان، أعتقد أنك تبحثين عن عقد تأمين».

أجابت: «هذا ما يقوله لي محاسبي، إنه يقول إنني بحاجة إلى تأمين بقيمة 10 ملايين دولار. ولكنني لست واثقة أنني أتفق معه». ولاحظت أن ركبة بيري قد عادت للاهتزاز.

قلت: «سيدة إيسلمان، أنا هنا اليوم لأن بيري طلب إليّ أن يصطحبني، إنني سعيد لكوني هنا، ولكنني لم آت لأبيعك شيئاً لا تحتاجين إليه، وأنا لا أريد هذه الصفقة إذا لم أكن أستحقها، ويمكنني أن أقول لك إنني لست بحاجة إليها».

فأجابت بحدة: «لماذا أنت هنا إذاً؟».

بدأ بيري الحديث بعصبية: «أعتقد أن بوسعي أن أشرح الأمر».

فوكزته ثانية بحذائي واندفعت متابعاً: «إنني هنا لمساندة بيري، إذ إن لديّ نوعيات عدة من الخبرة في تمويل ضرائب الممتلكات عبر التأمين. وربما كانت معارفي مفيدة في هذا

الصدد. فإذا أردت وبيري أن تناقشا أمور ممتلكاتك معي فإنني على استعداد لتلبية طلبكما، وقد تطورين شعوراً بالثقة في قدراتي، وربما فزت بأعمالك، ولكنني لم آت إلى هنا لأبيعك أي شيء. وفي هذه اللحظة أنا لست متأكداً حتى من حاجتك إلى التأمين»، ولمحت بيري يطأطىء رأسه.

قالت: «حسناً، لديّ كمية كبيرة من الأسهم المرتبطة بالممتلكات العقارية، وهي ممتلكات أحب أن أورثها إلى ابنتيّ من بعدي» ورمقت بيري بنظرة، «ويقدر محاسبي أن الضريبة العقارية ستكون بحدود 10 ملايين دولار».

تابعنا مناقشة أمور أعمالها بضع دقائق أخرى، كانت تتحدث بحماسة عن كيفية بنائها لثروتها عبر شرائها عقارات مهجورة ومتهالكة وتحويلها بنجاح كبير إلى وحدات فاخرة. كانت تمتلك لمسة ميداس فيما يخص الاستثمارات، ومن الواضح أنها كانت تثمن مواهبها عالياً. وبعد برهة، قالت لنا إنه يجب عليها أن تكون في مكان آخر خلال بضع دقائق. شكرتها لسماحها لنا برؤيتها وقلت لها إننا سنعود إليها بعد بضعة أيام مع عرض ما.

وفي أثناء قيادتي السيارة عائداً إلى المكتب لامني بيري على طريقتي «ما الذي دفعك إلى القول أنّها قد لا تحتاج إلى تأمين؟ إذا بدأت بتصديق هذا فلن تعود لدينا ثمة صفقة».

أجبته: «إنها لن تصدق ذلك أبداً، إنها تعرف أنها بحاجة

إلى التأمين، وعندما قلت لها إنهّا قد لا تحتاج له أدركت أنني إنما أضع مصالحها نصب عيني، وليس مصالحي أو مصالحك، وعندها فقط بدأت بالتكلم معنا».

هز بيري رأسه قائلاً: «أعتقد ذلك، ولكن كيف بوسعك أن تكون متأكداً؟».

«لأنه ستكون هناك ضرائب عقارية يجب دفعها».

«ولكن لماذا يجب عليها أن تعرف أن بوسعها القيام بذلك عبر التأمين؟».

«لأنها ذكية يا بيري، هناك ثلاث طرائق لدفع الاستحقاق الضريبي: الاقتراض بضمانة الموجودات، أو بيع الموجودات، أو التأمين، والتأمين هو الأرخص». وقضيت الدقائق القليلة التالية أشرح له بالتفصيل تلك الخيارات الثلاثة، والتي كنا قد تحدثنا عنها في الفصل السادس إبان عرضنا لقضية ليندروم وويرنيك وبانتام. وقد تحمس بيري كثيراً لهذا الحديث، ولكن حماسته هذه أدت فيما بعد إلى تعريض الصفقة للخطر، فقد كانت العملية شاقة ومجهدة. وكان عليّ أن أتابع تجريد زبونتي المحتملة من أسلحتها، وأن أثبت لها أنني كنت أضع مصلحتها نصب عيني. ولأن بيري كان من قريبها فقد كانت أكثر تشككاً بدوافعنا مما لو أنه لم يكن كذلك. كانت تعلم أن بيري لم يكن يتعامل مع طبيعة التأمين الذي كانت تريد شراءه ولم تكن مستعدة لأن تعطيه ورقة اليانصيب الرابحة.

الإبرام الناجح

قمنا أنا وبيري بتحضير عرضنا ثم اتصلت هاتفياً بإنغريد لإخبارها أننا أصبحنا جاهزين للقدوم ورؤيتها ثانية. «لقد تأخرتم جداً، أنا آسفة ولكنني أمّنت مع وكيل آخر».

سألتها: «هل كتبت الشيك للدفعة الأولى؟».

قالت: «في واقع الأمر لا».

«إذاً، هل لا زال بوسعنا أن نأتي لرؤيتك، فإذا لم تسعدي بما سنقوله لك تكون نهاية المطاف».

وافقت بتردد على لقاء آخر، وعندما تركت الهاتف وشرحت لبيري القلق بأنها قد تكون أبرمت عقد التوقيع مع وكيل آخر، امتقع لونه.

«أتعلم لماذا يا ديڤيد؟ السبب هو ما قلته لها. كل هذا الحديث حول عدم حاجتها للتأمين وعدم حاجتك لأعمالها، إنها لا تعتقد أن بوسعك القيام بالمهمة، فأنت شهم أكثر من اللازم».

عندما انتهى أجبته قائلاً: «يا بيري، إنها قلقة بشأن صلة القرابة التي تجمعك بها، فهي تشك كثيراً بدوافعك، إن عليك أن تقنعها بأنك تعمل لصالحها، وعليك أن تسلك سلوك الرجل المناسب للعمل المطلوب، فتوقف عن التصرف بشكل يائس وعصابي، فهذا لا يزرع الثقة».

فقال والقنوط يستبد به: «آمل أن تكون مصيباً».

بعد ذلك بأسبوع توجهنا لرؤية إنغريد وقدمنا لها عرضنا. وبعد أن أوضحنا لها خطتنا قالت بأنها كانت متأكدة بأنها ستأخذ عرض الوكيل الآخر. قالت: «إنني أقدر لك الوقت الذي صرفته على عرضك، ولكن رأيي قد استقر على ذلك».

أجبتها: «إنني أتفهم ذلك وقرارك ملائم لي».

بدأ بيري يتحرك بشكل مضطرب، فحاولت أن أصرف الانتباه عنه، وسألتها: «قبل أن نذهب هل لك أن تشرحي لنا ما الذي يعجبك في الخطة التي قررت تبنيها؟».

كان العرض الآخر تأميناً مدى الحياة بدفعة أولى قيمتها 100,000 دولار تدفع خلال عشر سنوات. وكانت فترة السنوات العشر مبنية على عائدات متوقعة شعرت بأنها كانت تتسم بتفاؤل مبالغ فيه. أما العرض الذي كنا نقدمه فكان عرضاً من دون أي ملحقات من شركة يونيفرسال لايف universal life بدفعة أولى قدرها 98,000 دولار وكلفة تأمين مضمونة مدى الحياة قدرها 80,000 دولار. ومن وجهة نظري فإنها ستكون أفضل حالاً مع الدفعة الأولى المضمونة في عرضنا بالمقارنة مع الدفعة الأولى غير المضمونة في العرض الآخر. ولم يكن هناك أي احتمال آخر أمام عرضنا سوى أن يصبح أفضل إذا ارتفعت الفوائد فوق القيمة الدنيا المضمونة والمساوية 4٪ أما عرض منافسنا فكان يواجه احتمالا كبيراً بأن يسوء وضعه. لقد كانت مستثمرة

حكيمة جداً وشعرت بأنها يمكن أن تعاني من فقدان فرصة أن تستثمر الفرق بين الدفعتين الأعلى والأدنى.

أجابت: «تعجبني فكرة أن أتوقف عن دفع الأقساط بعد عشر سنوات».

أجبتها: «هذا إذا سارت الأمور على ذلك النحو».

سألتني: «ما الذي تعنيه؟».

«إن العرض الذي ترغبين به مبني على التوقعات وليس على الضمانات. ولكنني أستطيع أن أضمن لك أمراً واحداً على الأقل، وهو أن ما ستتمخض عنه الأمور في الواقع سيكون مختلفاً عما ترينه على الورق الآن».

نهضت إنغريد عن مقعدها وسارت باتجاه النافذة وهي تفكر بعمق. وفي تلك اللحظة لكزني بيري ومال عليّ هامساً في أذني: «إشرح لها الخيارات الثلاثة التي شرحتها لي في السيارة».

حاولت تجاهله، فالهمس أمام زبون هو أفضل طريقة لفقدان ثقته. فما إن يرى ذلك حتى يدرك أنك تضع مصالحك الخاصة نصب عينيك وليس مصالحه هو. وأخيراً نهضت مبتعداً عنه وأخذت أسير في أرجاء الغرفة. ولكن بيري لم يتوقف عن الهمس.

صرخت إنغريد: «بيري، إرفع صوتك لأتمكن من سماعك أيضاً».

لم يستطع بيري الاجابة لفرط توتره، وهزت إنغريد رأسها باستياء، ثم استدارت إليّ وقالت: «سأفكر بما قلته لي يا ديڤيد».

غادرت مع بيري مكتبها وسرنا بصمت إلى أن وصلت إلى سيارتي. قال بيري: «إنني لم أفهم يا ديڤيد لماذا لم تشرح لها الخيارات الثلاثة. إذا كنت تقول إنها بحاجة لأن تثق بنا، فلم لا تظهر لها أنك تعرف ما الذي تتحدث عنه. وحتى هذه اللحظة فإنها لم تر ما يبين لها أنك وكيل تأمين واسع الخبرة».

أجبته: «لقد أخبرتك أنها تعرف حاجتها للتأمين، وليس هذا سبب وجودنا هنا، إنها ببساطة تريد أن تعرف أي عرض تأمين وطريقة دفع هما الأنسب لها، وهذا ما أحاول فعله - أن أمنحها أفضل تأمين يلبي احتياجاتها الخاصة. إنني لا أقوم أبداً بطرح أي خيار إذا لم يكن ذا علاقة بالموضوع».

صمت بيري لفترة ثم عاد فسألني وقد أصبحنا قرب مكتبه: «أتعتقد يا ديڤيد أن الصفقة قد طارت من أيدينا؟».

أجبته: «لست أدري» فبعد حركات ديڤيد فكرت بأن حظوظنا في هذه القضية قد أضحت ضئيلة.

بعد ذلك ببضعة أيام تلقيت اتصالاً من انغريد. كانت تريد أن تعرف سبب اعتقادي أن عرضنا كان هو الأفضل. أخبرتها بأنها تعد خبيرة في التوفير والاستثمار، وإلا لما كانت بحاجة إلى التأمين أصلاً. وشرحت لها بأن عليها أن تبحث عن الأكثر

بأقل قيمة ممكنة. وأنني أعتقد أن من الأفضل لها أن تدفع دفعة أولى مضمونة مدى الحياة أصغر قيمة، وأن تستخدم الفرق في السعر في استثماراتها الخاصة. كان لديها سيولة نقدية كبيرة ناتجة عن ممتلكاتها وغيرها من الاستثمارات، وآخر ما كانت تحتاج إليه هو خطة توفير، وكان الخطر حقيقياً أن ينتهي بها الأمر بدفع القسط الأعلى لمدة تتجاوز السنوات العشر، الأمر الذي جعل عرضها أقل جاذبية بكثير.

قالت: «إنك محق يا ديڤيد، وأنا أرى الأمر كذلك أيضاً». وبعد فترة وجيزة من التوقف سألتني: «لماذا واصلت متابعة هذه القضية بعد أن أخبرتك بأنني قد اخترت وكيلاً آخر؟».

«لأنني عرفت بأنك لم تكوني راضية عن عرض الوكيل الآخر، وإلا لكنت قد وقعت على الشيك. إنني لا أتخلى أبداً عن قضية عندما أعلم أنني لا أزال قادراً على تقديم المساعدة. وقد عرفت أنني إذا تمكنت من النفاذ إلى أفكارك وفهم سبب عدم رضاك فإنني سأتمكن من مساعدتك».

قررت انغريد أن تقبل عرضنا للتأمين بقيمة 10 ملايين دولار وتمكن ابن شقيقها من إبرام أول صفقة كبرى له.

يعد تجريد الزبون المحتمل من أسلحته أمراً حيوياً، لأنه من الضروري أن يثقوا بك تماماً ليتحدثوا معك. فإذا لم يتحدثوا، فإنك لن تمتلك المعلومات التي تحتاج إليها للتمكن من الإعداد الكامل للقضية والحصول على الصفقة في نهاية

المطاف. وتعتمد استراتيجيتا، العثور على صانع القرار والعثور على الخسارة، على انفتاح الزبون المحتمل، ومنحك معلومات مهمة.

الاستراتيجية الثالثة: أعثر على صانع القرار

ارتكبت في مطلع حياتي المهنية الخطأ المتمثل بتقديم العروض إلى أفراد لم يكونوا من صناع القرار. وسرعان ما تعلمت أن ذلك كان يمثل ضياعاً مطلقاً للوقت. فإذا لم أكن أتحدث مع صانع القرار، الشخص الذي سيوقع على الشيك، فهذا يعني أنني لم أكن أتحدث مع زبون محتمل. لذا أصبح العثور على صانع القرار هو الاستراتيجية الثالثة في سيرورة عملية البيع.

لقد طورت عملية العثور على صانع القرار عندما كنت أعمل في مجال الأعمال الصغيرة. وذات مرة في أثناء سنتي المهنية الأولى قابلت كلايد Clyde الذي كان يمتلك متجراً للملابس. فحصلت على موعد لمقابلته ذات أمسية بعد ساعات العمل. فجلسنا في المكتب الصغير المخصص لأمين السجلات.

بدأت حديثي قائلاً: «أود يا كلايد أن أناقش معك بعض الطرائق لحماية أسرتك في حال وفاتك».

«بكل ترحاب يا ديڤيد فأنا أؤمن تماماً بالتأمين، لقد توفي والدي من دون تأمين عندما كنت يافعاً، وكان الأمر فظيعاً حقاً».

من الواضح أن كلايد كان من أنصار التأمين، وبدا أن النهاية المنطقية لاجتماعنا هذا ستتمثل في إبرام صفقة بيع، ولكنني رغبت بمعرفة المزيد عن أعمال كلايد وحالته الأسرية. وكان شخصاً سهل الطباع، فلم أجد صعوبة في إرساء علاقة حسنة معه ودفعه إلى الحديث، ولكنه كان كلما تحدث أكثر ازداد شعوري بعدم الارتياح. وقد بدأ يخبرني المزيد عن زوجته فازداد شعوري بأنني كنت أتكلم مع الشخص الخطأ. وعندما حدثني عن آماله كشف لي كلايد أنه لا يقوم بأي تحرك من دون موافقة زوجته. وكان قرار فتح المخزن في ذلك الموضع قرارها، وهي التي كانت وراء معظم قرارات الشراء.

سألته: «كلايد، لم لا أعود في الأسبوع المقبل لأراك وزوجتك فنجلس معاً لنناقش مسألة التأمين؟».

فغمغم قائلاً: «أعتقد أننا نستطيع أن نناقش الموضوع الليلة، وسأشرح الأمر لها».

«كلايد، إذا عرضت عليك هذه الليلة خطة تأمين تعجبك، فهل ستشتريها الليلة؟».

«حسناً، من الطبيعي أن أتحدث بالأمر مع زوجتي أولاً».

«إنني أتفهم ذلك، ومن الإنصاف أن تشاركنا النقاش، وهذا هو سبب رغبتي في مقابلتها».

«ولكنني أستطيع أن أشرح لها الأمر بنفسي».

«لقد استغرقني الأمر شهوراً عدة لأتعلم كل ما يخص خطة التأمين التي سأعرضها عليك، ومن الصعوبة بمكان أن أتوقع أنك ستتقنها بشكل جيد في ليلة واحدة بحيث يمكنك شرحها للآخرين».

«أليست بالأمر البسيط؟».

«النقطة المهمة هي: ماذا ستفعل إذا قالت لك أن أحد أوجه العرض لم يعجبها؟».

«أعتقد أنها لن تشتريها».

«ولكنني إذا كنت موجوداً، فإنني سأستطيع أن أجيب عن كل اعتراضاتها، وسأبين لها أننا نستطيع القيام بالأمور وفق ما ترغب بها مع ضمان أنكم ستحصلون على التأمين المناسب، ومن الإنصاف لها أن أجلس وأناقش الأمر معها».

فاستغرق في الصمت.

قلت له: «إسمع، إنني لا أتوقع منك أن تبيع زوجتك عقد التأمين، فهذا عملي أنا، وكنت قد قلت لي بالفعل كم أن التأمين مهم، وأنت لا تريد المتابعة لفترة أطول من دون تأمين أليس كذلك؟».

أجابني: «لا أعتقد ذلك، سأتصل بها الآن».

بعد ذلك بأسبوع قابلت كلايد وزوجته، وبعد ساعتين من الإجابات عن اعتراضاتها. وافقت أخيراً على السماح لزوجها

بشراء التأمين. وقد رأيت الارتياح بادياً على محيا كلايد عندما أعطته زوجته إشارة الموافقة.

إن العثور على صانع القرار مهم بشكل مماثل في عالم الأعمال الكبيرة. قد تشعر بالإثارة لأنك حصلت على موعد مع نائب الرئيس أو حتى مع رئيس مجلس الإدارة، ولكن ذلك لا يعني أنك إنما تقابل الشخص الذي سيتخذ القرار النهائي. وفي كل مرة أقابل فيها زبوناً محتملاً، فإنني أرسم لنفسي هدفاً يتمثل في أن أصل قبل نهاية الاجتماع إلى معرفة إذا كان صاحب القرار أم لا. فإذا تبين لي أن صاحب القرار هو شخص آخر، فإنني لن أعود إلى اجتماع ثانٍ إلا إذا كان ذلك الشخص حاضراً أيضاً. وسأروي لكم في الفصل التاسع قصة صفقة عملاقة مثيرة للعجب عملت عليها وحيث كان العثور على صاحب القرار الحقيقي أشبه بمطاردة إوزة برية.

الاستراتيجية الرابعة: أعثر على الخسارة

تتمثل استراتيجيتي التالية في سيرورة عملية البيع بالعثور على الخسارة. وأنا مدين لهذا الجزء من الحكمة إلى أيساك كيلبريك Issac Kilbrick الذي يطلق عليه لقب أبي أعمال التأمين. وقد قابلته عندما كنت وكيلاً شاباً منذ نحو ثلاثين سنة في أحد المؤتمرات. وبعد أن ألقى كلمته توجهت إليه وسألته عن سر مهنة بيع عقود تأمين الأعمال. فنظر إليّ مباشرة وقال لي: «إبحث عن الخسارة» وهذا ما بدأت القيام به.

يعني العثور على الخسارة كشف نقطة الضعف، أي كعب أخيل، التي يمكن حمايتها بالتأمين. فإذا عثرت على الخسارة فيمكنك الحصول على الصفقة. وبالتالي فإن الحصول على المعلومات التي تحتاج إليها، ثم تركيز جهودك على الخسارة بسرعة ودقة يمكّناك من أن تفوز بالصفقة. وقد بينت في الفصل السادس كيف أنني كنت أتوجه إلى المقاولين العقاريين بسؤال عن عدد المرات التي وقعوا فيها بإمضائهم من أجل الحصول على القرض. وكان ذلك السؤال الوحيد البسيط يقودني غالباً إلى كشف الخسارة ويؤول إلى مبيعات تأمين كبيرة.

أنا أبيع الوقت

والخسارة التي أهتم بها هي ذلك النوع الذي يتعلق بوقت الأشخاص. فما أن يستدين المرء المال ويبدأ باستخدامه، فإن مخرجه الوحيد يتمثل في الحصول على وقت كاف يسمح له بسداد القرض. ولذلك فإن هذا هو ما أبيعه في جوهر الأمر: الوقت، وهو وقت على شكل نقود. فأنا أبيع النقود التي كان يمكن للمؤمن أن يجنيها لو أنه ظل حياً.

والتفكير بالتأمين على هذا الشكل يسمح لي بأن أركز على كشف الخسارة. فالتوقيع الثاني ليس إلا مثالاً واحداً على الخسارة القائمة على وقت الشخص. وأنا أعثر على الخسائر في شكل الناس الرئيسيين. وقد يكون الشخص الرئيسي هو المالك، أو أنه قد يكون شخصاً مستأجراً من قبل المالك.

وعندما أنظر إلى شركة فإنني أراها ككرسي ثلاثي الأرجل. فالرجل الأولى تمثل رأس المال، والرجل الثانية تمثل قوة العمل، والرجل الثالثة تمثل الإدارة. والناس الرئيسيون موجودون في الرجل الثالثة، لأن ما تقوم به الإدارة مع الرجلين الأخريين هو الذي يجعل العمل في الشركة ناجحاً. وستجد أن الناس الرئيسيين مسؤولون عن أمور عدة: مثل العائدات الناجمة عن استثمار رأس المال، التأكد من العمل الكفيّ للموارد المادية والبشرية والتجهيزات، ضمان تحويل المخزون إلى مبيعات، تحصيل الدفعات المستحقة في الزمن المناسب، حماية حقوق الملكية الفكرية، وإرساء النوايا الطيبة والولاء من قبل الزبون.

المخارج الثلاثة

إذا لم يكن لدى الناس الرئيسيين وقت كاف للقيام بمسؤولياتهم، فإن الشركة ستعاني سلباً، وهناك طريقتان يمكن بواسطتهما للشركة أن تخسر فيهما وقت الناس الرئيسيين فيها: إذ قد يموتون أو يمرضون. ولكن هذا يؤثر على الشخص الرئيسي وليس على الشركة. كما يمكن للشركة أن تفصله من العمل. وبعبارة أخرى فإن للشخص الرئيسي ثلاثة مخارج ممكنة:

1. يمكن أن يُحمل إلى الخارج
2. يمكن أن يخرج بكامل رغبته
3. يمكن أن يُدفع إلى الخارج

وهذه الخسائر الثلاث تهمني جميعها لأن التأمين يستطيع أن يعوضها كلها.

الاستراتيجية الخامسة: أُعرض الخسارة

ما إن أعثر على الخسارة، أي على نقطة الضعف في الشركة حتى أحاول كشفها وعرضها وفق استراتيجيتي لسيرورة عملية البيع. وسأعرض عليكم قضيتين مثيرتين للاهتمام حيث كان العثور على الخسارة وعرضها أساسيين في تحقيق عملية البيع.

أهم موجودات لويس هارفي

كان لويس هارفي Louis Harvey يمتلك شركة برمجيات ناجحة جداً. ومع أنه كان المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، إلا أن الشركة كانت تدار فعلاً من قبل نائب الرئيس. وكان لويس يبحث عن طريقة لجمع رأس مال إضافي للشركة فأراد أن يتصل بالذراع الاستثمارية لشركة تأمين كنت على علاقة وثيقة بها. وأمن صديق مشترك لقاءً بيني وبين لويس للمناقشة حول كيفية تقديمه إلى شركة التأمين.

وقد انتهزت هذه الفرصة لأصبح جزءاً من العملية. فمن خلالها سأكسب قدراً هائلاً من المعلومات عن لويس وشركته والتي سأستعملها في نهاية المطاف لأخاطبه بشأن تأمين أبيعه له. وبعد بضعة شهور من الفاكسات ورسائل المحامين

والمحاسبين المتبادلة بين الجانبين، والعديد من الاتصالات الجماعية، سافرت مع لويس ومساعديه بالطائرة إلى المقر الرئيسي لشركة التأمين. وقد سارت المباحثات بشكل جيد، أما لويس الذي كان مشاكساً بطبعه فقد أظهر الكثير من الإثارة والعرفان. وفي طريق العودة إلى تورنتو، جلست إلى جانبه في طائرته الخاصة به وأصغيت إليه وهو يتحدث باستفاضة عن رؤياه حول امبراطورية أعماله وكيف أنها ستتوسع خلال سنتين مما قيمته 50 مليون دولار إلى 200 مليون دولار.

كان بوريس مهندس برمجيات والعقل المفكر وراء العملية. وكان مبرمجاً مبدعاً، صَمَّم وَطَوَّر كلَّ برنامج تقوم الشركة بتسويقه. وعندما وصل بوريس إلى مقعدنا، استدار لويس إليّ وقال: «هذا هو بوريس، رجلي الرئيسي».

فسألته على الفور: «إذاً لماذا لم نؤمن عليه؟».

فتلاشت فوراً الإثارة التي كانت بادية على وجهه طول اليوم وأجاب: «لا أحتاج إلى أي شكل من أشكال التأمين على بوريس».

وكانت إجابتي على هذه المقولة جاهزة، حتى إنني قلتها قبل أن أفكر بها: «هذا هراء يا لويس، فإذا لم يكن لديك رجل رئيسي يستحق التأمين، فإنه لا يوجد لديك رجل رئيسي في الأصل».

رمقني لويس بنظرة متعالية ثم أشاح بوجهه عني. ويبدو

أنه لم يكن معتاداً أن يخاطبه الآخرون بهذه الطريقة. وانتصب جدار من الصمت بين مقعدينا، وشغل نفسه بمناقشة الآخرين عبر ممر الطائرة، ولم نتبادل أي كلمة حتى نهاية الرحلة. وحملقت في الغيوم خارج النافذة لأطول فترة ممكنة وأنا أتساءل فيما إذا كنت قد قضيت على الصفقة. وتوصلت إلى نتيجة مفادها أن لويس قد لا يغفر لي صراحتي، ولكنني على الأقل قلت له الحقيقة. وعندما حطت النفاثة، ترجل كل منا في صمت، وركب سيارته الليموزين الخاصة به حتى من دون تبادل كلمة وداع.

وحدث أن صادفت لويس بعد أسبوع في الشارع، وكان قد استعاد الحيوية التي كان يشعر بها، وبدا وكأنه قد نسي الجفاء الذي حدث بيننا. مد يده مصافحاً وهو يقول: «ديڤيد، كيف حالك؟».

أجبت: «عظيم، وأنت؟».

«رائع، إننا ننجز اليوم البقية الباقية من الأمور الصغيرة التي تحتاج إلى حل. أتعلم، بشأن مسألة التأمين على الرجل الرئيسي لدينا، لقد فكرت بالأمر، وواقع الأمر أنني ناقشت الأمر مع المحاسبين في شركتي، وقد اتفقنا جميعاً على عدم الحاجة إلى هذا التأمين».

وكان بمقدوري أن أخمن من طريقة قوله وذلك أنّه يريد أن يعرف المزيد عن شعوري تجاه قراره. من الصحيح أنه يتسم

بالمزاجية، ولكنه كان حاذقاً، وكان يريد أن يتأكد من أنه قد اتخذ القرار الصحيح. سرنا معاً عبر الشارع وقلت له رأيي.

قلت له: «إنك يا لويس تمتلك شركة تعتمد اعتماداً كبيراً على المعرفة عالية التخصص لنائبك بوريس. لقد درست سجلات ميزانيتكم، وقد بعتم في السنة الماضية بما يزيد على 10 ملايين دولار، وبلغت أرباحكم الصافية مليون دولار. ولو أن بوريس توفي فإنك ستخسر معرفته التخصصية وستتأثر الشركة كثيراً. ومن الأكيد أنك لا تريد أن تقدم بنفسك على إدارة شؤون بوريس العالية التخصص، حتى ولو كنت تتمتع بما يتمتع به من معرفة. وأنا أعتقد أن محاسبيك قد نظروا إلى أقساط التأمين التي ستتوجب من أجل بوريس باعتبارها مصاريف غير ضرورية. فهم يفضلون أن ينفقوا الأموال على الأعمال، ولكن إذا لم يعد بوريس موجوداً فإنه لن تكون هناك أية أعمال».

هز رأسه وتابعنا السير قدماً. وشعرت بأنه قد اقتنع بفكرة عدم إمكانية الاستغناء عن بوريس، ولكنه لم يقتنع بعد بفكرة أن التأمين كان الحل الأفضل لمشكلته. لم يكن إقناع لويس بشراء التأمين بالأمر الهين، وأحب أن أبين لكم كيف تمكنت من ذلك في الفصل المقبل عندما أتحدث عن الاجتماعات المخصصة لعملية البيع. أما الآن فأود أن أناقش الخطوة التالية في سيرورة عملية البيع: قدِّم الحل.

تقديم الحل

ما إن أعثر على الخسارة وأبينها لزبوني حتى أقدم حلّي التأميني باعتباره أفضل طريقة للحماية ضد الخسارة. والحقيقة هي أنني لا أكشف الخسارة أبداً قبل أن أتوصل إلى الحل الملائم. فتقديم الحل هو النتيجة النهائية لجميع استعداداتي، وهو الجسر الذي يصل بين سيرورة عملية البيع التي أعد فيها للصفقة وبين الاجتماع المخصص لعملية البيع. وأحب أن أنهي هذا الفصل بقصة أخرى عن شخص رئيسي، وأبين لكم كيف عثرت على الخسارة وعرضتها ومن ثم قدمت حلي التأميني.

ماذا لو أن روبرت عبر الشارع مغادراً؟

كان جويل Joel يمتلك سلسلة كبيرة من متاجر التسجيلات عبر البلد. وكان المدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة، ولكنه كان يعتمد اعتماداً كبيراً على خبرة روبرت Robert، أحد موظفيه، الذي كان يتمتع بموهبة خاصة في إيجاد أفضل المواقع للمتاجر الجديدة. ولأن الشركة كانت تبذل أقصى جهودها للتوسع بهدف اقتناص أكبر حصة ممكنة من السوق، فإن دور روبرت كان حيوياً جداً. فمن دون روبرت ستتأثر الشركة تأثراً كبيراً. وكان جويل قد سمع عني عبر أحد معارفه، فدعاني ليشتري مني تأميناً على روبرت. كان جويل يريد التأمين ضد الموت المبكر لروبرت، وبالتالي فقد كان مقتنعاً بفكرة التأمين على الشخص الرئيسي، وكان الحل الذي يريده مني يعتمد على

التأمين المرحلي. فطلبت أن أقابله شخصياً للمزيد من النقاش حول الموضوع وحصلت على موافقته.

تقابلنا في مكتبه في اليوم التالي وناقشنا مطولاً طريقة أدائه لأعماله وأين موقع روبرت بالضبط في شركته. ولسوء الحظ بعد القليل من التعمق في الاستكشاف لم أتفق مع جويل في الرأي حول ماهية خسارته. فقررت أن أعيد موضوع الحديث إلى مسألة التأمين.

قلت: «جويل، إن روبرت يبلغ الخامسة والخمسين من عمره، وهو يزمع أن يتقاعد بعد خمس سنوات، وأنت تريد أن تؤمن عليه طول تلك السنوات الخمس، وهذا هو سبب رغبتك بالتأمين المرحلي. أليس هذا صحيحاً؟».

أجاب: «نعم».

قلت: «إنني مدرب في عملي على البحث عن الخسارة، وأنا لا أثق أن موت روبرت هو خسارتك الحقيقة، وقد لا يكون هذا موقفاً معتاداً من وكيل تأمين، إلا أن لديّ أسبابي لذلك. إن روبرت مفتاح لعملياتك، فمن دونه ستتأثر خططك للتوسع. إنه يعرف طبيعة العمل قلباً وقالباً وسيحتاج تدريب شخص ليحل محله إلى فترة طويلة، ولهذا السبب فإن موته سيؤثر عليك. إلا أنني أعتقد أنك قد تجاهلت خسارة أعظم وهي التي ستحدث إذا قرر روبرت أن يعبر الشارع مغادراً شركتك بكل ما يحمله من معلومات قيّمة عن طبيعة أعمالك لينضم إلى أحد منافسيك». راقبت حدقتي روبرت وهما تتسعان

ثم تابعت: «وماذا لو أنه بعد أن غادر عاد في غارة على شركتك ليجند فريقه الجديد، فالعمل مع أناس يعرفهم سيجعل مهمته الجديدة أسهل، وهكذا ينتهي بك المطاف إلى خسارة أكثر من مجرد خبرة روبرت».

«وكيف يفترض بي أن أضمن أنه لن يغادرني أبداً؟».

«إن نوع التأمين الذي أبيعه يغطي هذا الاحتمال أيضاً، ولأبدأ أولاً بعرض عقد تأمين يحميك ضد موته، وسأضيف إليه فقرة تتعلق بالعجز لحمايتك من احتمال أن يصاب بالمرض، كما دعني أضيف بنداً يحميك من استغلال أحد منافسيك لروبرت».

سألني جويل: «وكيف ستقوم بذلك؟».

«بوضع أصفاد ذهبية في معصميه».

شرحت لجويل أننا إذا وضعنا خطة تأمين ذات سيولة عالية على حياة روبرت، فإن هذا سيشجعه على البقاء مع جويل ليستفيد من مدخراته عندما يتقاعد. فمغادرته الشركة ستعني أنه سيخسر القيمة النقدية، وتلك هي أصفاده الذهبية. وإذا ما رغب جويل بأن ينهي عمل روبرت لديه في وقت ما، فإنه يستطيع أن يمنحه القيمة النقدية كرزمة انفصال، فهي بمثابة المصافحة الذهبية. وإذا بقي روبرت في الشركة حتى التقاعد، فإنه يستطيع الحصول على القيمة النقدية، فهي مظلة هبوط ذهبية. وبهذه البوليصة الواحدة نكون قد غطينا الخسائر الثلاث المحتملة التي كنا قد ذكرناها في وقت سابق. إذ يمكن لروبرت أن يغادر

الشركة بملء إرادته، أو أن يصرف منها، أو أن يحمل منها إلى قبره، ولكل من هذه الحالات الطارئة هناك بند في بوليصة التأمين للحماية منها.

أثمن ما أملك

إن الإعداد هو الجزء المهم من عملية المبيع الذي يأتي قبل أن أتقدم بعرضي. فإذا لم تكن الصفقة معدة بشكل جيد فإنني أعرف أنني في خطر جدي من أن أفقدها في موضع ما أثناء الطريق. وفي مطلع حياتي المهنية ضيعت بعض الصفقات الكبرى بعد شهور من العمل لأجلها لأنني لم أُعِد لها بشكل ملائم منذ البداية. وأنا الآن حريص أشد الحرص لأتأكد من أنني مستعد تمام الاستعداد لحماية نفسي إلى أقصى حد ممكن ضد ضياع أثمن ما أملك: وقتي. ولكنني إذا استخدمت طريقة سيرورة عملية البيع لإعداد قضيتي فإنني أشعر بثقة كبيرة بأنني قريب من تحويل زبوني المحتمل إلى زبون فعلي.

طريقة سيرورة عملية البيع:
خمس استراتيجيات للإعداد للصفقة

1. سوّق نفسك.
2. جرّد زبونك المحتمل من أسلحته.
3. أعثر على صانع القرار.
4. أعثر على الخسارة.
5. أعرض الخسارة.

8

اجتماع المبيعات:
تحويل الزبائن المحتملين
إلى زبائن فعليين

إذا سألتك عن الوقت،
فلا تأتني بساعة يد

لا شك في أن معرفة كيف نعد لصفقة ما هي مفتاح لنجاحنا في أعمالنا، إلا أننا لا نتقاضى أجراً عن هذا الجزء من العمل. فدخلنا يعتمد على بيع حلولنا لزبائننا. والبيع يشابه قليلاً سباق الخيول، إذ يمكنك أن تراهن على أفضل حصان، ولكنه إذا لم يقدم الأداء المطلوب يوم السباق فإنك تعد خاسراً. والأمر نفسه ينطبق علينا، فمهما يكن الحل الذي نقترحه رائعاً، يعتمد إبرام الصفقة على تصرفنا في اجتماع المبيعات.

ولهذا السبب فقد طورت الاستراتيجيات الأربع الآتية للتأكد من حسن أدائي في محاولة تحويل الزبون المحتمل إلى زبون فعلي:

1. ركز على بيع الفوائد لا على بيع الخصائص
2. واجه كل اعتراض مباشرة
3. إكشف عن المنطق في الحل الذي تقترحه
4. أطلب القسط الأول

الاستراتيجية الأولى:
ركز على بيع الفوائد لا على بيع الخصائص

لا يقوم الناس بشراء التأمين لأنهم يحبون خصائص أو آليات خطة بعينها. بل يشترون التأمين لأنه يفيدهم، فهو يلبي احتياجاتهم. وهذا هو السبب الذي يدعوني إلى التركيز على بيع الفوائد. إن بيع الفوائد هو العامل الحاسم في جميع أنواع البيع. والحقيقة هي أنني لم أتعلم هذه الاستراتيجية أثناء بيعي للتأمين بل خلال عملي السابق كبائع للطلاء. وأحب أن أعود بكم إلى أحد أوائل اجتماعات المبيعات التي أجريتها في حياتي لأنه يلقي ضوءاً بشكل جيد على ضرورة بيع الفوائد.

كان ذلك في صيف سنة 1957 وكنت يومها مندوب مبيعات مبتدئاً في شركة ماكنلي وماك دوغال McInley & McDougall. وقد استثارتني الفرصة التي حظيت بها لمقابلة السيد نورويل Norwell وزوجته. وكنت أحاول الحصول على

موعد منهما طيلة أسابيع، لأنه بالرغم من صغر حجم شركتهما فإنها كانت إحدى أنجح شركات الطلاء في المدينة.

كانت شركتهما تفوز بالكثير من عقود العمل في المباني الجديدة التي كانت تنتشر في مركز المدينة. وعلمت من شبكة اتصالاتي أنهم كانوا منشغلين بشكل كبير في الآونة الأخيرة.

وفي عصر يوم لقائنا قابلت السيد والسيدة نورويل في غرفة اجتماعاتهما الصغيرة. كان رجلاً طويلاً أقرب إلى التقدم في السن وشعره الخفيف يعلوه الشيب، أما هي كانت في السن نفسه، ولكنها كانت أصغر حجماً وأكثر حيوية.

وبعد الانتهاء من المجاملات الأولية بدأت حديثي الذي حضّرت له جيداً: «إن الشركة التي تصنع طلاءاتنا هي إحدى أكبر شركات أمريكا الشمالية، ومصنعها هو الأكثر تقدماً من الناحية التكنولوجية، وواقع الأمر أن أجهزتهم دقيقة بشكل تام بحيث يضمنون مستويات جودة أعلى بكثير من جميع منافسيهم الآخرين».

وأثناء عرضي لجميع الخصائص الممتازة والكثيرة لهذا الطلاء بدأت ألاحظ أن أمراً ما لم يكن على ما يرام، ففي لحظة كنت أعتبرها ذروة من ذرى عرضي توقفت بشكل درامي واستدرت لأواجه السيد نورويل، كنت أريد أن ألتقط عينيه وأن أرسي علاقة شخصية معه. ولكنني عندما نظرت إليه، وجدت وجهاً جامداً خالياً من التعبير، شعرت بالذعر واستدرت بيأس

نحو زوجته فوجدت التعبير الأجوف نفسه على وجهها. لقد أشعرتهما بالنعاس.

كان شعوري مريعاً، ولكن من الذي يستطيع لومهما فأنا نفسي سأكون نصف نائم لو أنني اضطررت للإصغاء إلى لغوي. فالزوجان نورويل لا يباليان إطلاقاً بشركة الطلاء ومصنعها، بل هما لا يباليان بالطلاء نفسه، ولكن ما الذي كانا يهتمان به؟ وسرعان ما أدركت الجواب، لقد كان الزوجان نورويل يستخدمان الطلاء بسبب الفوائد التي يجنونها منه. ولأنني عملت في السابق مصمماً داخلياً فقد كنت أعلم أن الناس يستخدمون الطلاء لأحد ثلاثة أسباب: التزيين، أو التعقيم، أو الحفظ، والزوجان نورويل سيشتريان الطلاء مني لأحد هذه الأسباب أو اثنين منها أو جميعها. وهنا قررت التوجه من منطلق جديد، سأبيع الزوجين نورويل فائدة هذا الطلاء.

استدرت إلى السيدة نورويل وهي الأكثر ابتكاراً وحساسية بين الاثنين، وقلت: «سيدة نورويل، دعيني أريك ما الذي يفعله هذا الطلاء».

أخرجت عينة لعلب الطلاء كنت أحملها معي، وفتحت غطاء العلبة، وأخذت فرشاة صغيرة ولوحاً خشبياً أبيض صغيراً، ودهنت بعض الطلاء على سطح اللوح الأبيض. قمت بذلك بلطف ونعومة وحملت اللوح بزاوية تسمح لأشعة شمس بعد الظهر المتسربة عبر النافذة بأن تتكسر فوق سطح الدهان الندي. «انظري إلى هذا يا سيدة نورويل، أليس هذا مدهشاً، هذا

التوهج، لا يتوهج أي طلاء آخر على هذا النحو، عندما يجلس الناس في غرفة طليت جدرانها بهذا الشكل فإنهم يشعرون بشيء ما، هناك بهجة في الأمر»، نظرت إلى وجهها فرأيت حركة في شفتيها، وعادت الحياة إلى عينيها.

استدرت إلى زوجها «سيد نورويل، إن هذا الطلاء الذي تراه سيحتفظ برونقه، ليس لبضع دقائق، بل لبضع سنوات، والأكثر من ذلك أنه سيحمي الجدران التي طليت به، وبعد مرور سنوات ستبدو الجدران وكأنها حديثة الطلاء، لا تقشر ولا تشقق، والسطح سيظل دائماً لامعاً سهل التنظيف».

تمكنت الآن من لفت انتباههم، وأصبح بمقدوري رؤيتهما وهما يتخيلان جدرانهما وجدران زبائنهما مطلية بهذا الدهان. وضعت بهدوء وثقة العينة المطلية فوق الطاولة أمام السيدة نورويل، فتابعت بعينيها بقعة الدهان الصغيرة، وأخرجت من حقيبتي دفتر الطلبيات وأمسكت بقلمي في موضع قريب فوقه، وقلت بصوت أشبه بالهمس: «أتحبون استلام الطلاء يوم الثلاثاء المقبل أم يوم الخميس المقبل؟».

كانت هناك برهة صمت. وانتظرت بفارغ الصبر، كنت أرتجف من الداخل من الإثارة وتوتر الأعصاب، ورأيت شفتا السيد نورويل تتحركان: «الثلاثاء يناسبنا».

لا تأتني بساعة يد

تابعت تركيزي على فوائد الطلاء وأنجزت عدة صفقات

بيع كبيرة للدهان. وفيما بعد، عندما عملت في صناعة التأمين، تذكرت أن عليّ بيع الفوائد وليس الخصائص نتيجة لتعاملي مع زبون محتمل حدث أنه كان أحد أغنى الرجال في البلد. كان قد سألني سؤالاً فانخرطت في تشريح تفصيلي لآليات البوليصة.

ولكنه سرعان ما قاطعني قائلاً: «إذا سألتك عن الوقت، فلا تأتني بساعة يد»، وأدركت عندها منافع التركيز على فوائد التأمين بدلاً من التركيز على بوليصة التأمين نفسها. إن التوسع في الحديث حول خصائص البوليصة، أو الغوص في آليات الخطة لا يؤديان إلا إلى تشتيت انتباه الزبون.

> **إن بيعك الفوائد يسمح لك بتسليط الضوء على حاجة زبونك المحتمل للتأمين، ويبين له لِمَ كان التأمين أفضل حل له.**

مهما يكن حجم الصفقة، أو مدى تعقيدها فإنني أظل مركزاً على قوة التأمين في قدرته على ضمان أسرة الزبون المحتمل بعد وفاته، بدلاً من التركيز على قيمة القسط السنوي، فأنا أبيع الفوائد.

الاستراتيجية الثانية: واجه الاعتراضات مباشرة

إن بيعك للفوائد سيساعدك على البقاء في المسار السليم، ولكنه لن يعني رحلة سهلة حتى نهاية الصفقة. سيظل عليك أن تواجه عاصفة حتمية من الاعتراضات. وكيفية معالجتك لهذه الاعتراضات ستعني الفرق بين تحقيق المبيع وعدم تحقيقه. فإذا

حاولت تجنب الإجابة عن الاعتراض أو الالتفاف حوله، فإنك تبين للزبون المحتمل أنك لا تسيطر على زمام الأمور، وعندما يحدث هذا فإنه سيفقد ثقته بك وستخسر الصفقة.

ولكنك إذا واجهت كل اعتراض مباشرة فإنك ستجد طريقك إلى نهاية الصفقة، وقد اكتشفت ثلاث طرق تساعدني على مواجهة الاعتراضات مباشرة.

الطريقة الأولى: إيماني قوي بمنتجي

إن عدد تعويضات الوفاة التي قدمتها والأسر التي أنقذتها من الدمار المالي لا يسمح لأي اعتراضات قد يثيرها زبون محتمل في وجهي بأن تزعزع إيماني بمنتجي. يمكن لزبائني المحتملين أن يعترضوا قدر ما يشاءون ولكنني كالصخرة في ما يتعلق بالتأمين. فوظيفتي هي أن أجيب عن اعتراضاتهم وأحولهم إلى مؤمنين بفائدة التأمين.

الطريقة الثانية: حضّر حجة الزبون
لعدم شرائه التأمين بأفضل مما يستطيع هو

بينت لكم في الفصل السابق استراتيجيات الإعداد والتهيئة للصفقة تمهيداً لبيع التأمين. وعليك التحضير للحجج التي يمكن أن يسوقها الزبون المحتمل بشكل أفضل مما يستطيعه هو. وكما كتب لويس نيزر Louis Nizer في كتابه (حياتي في المحكمة My Life in Court): «إن حسن الإعداد سيجعل الرجل الباهت يبدو ساطعاً. والرجل الساطع يبدو متلألئاً».

إن هذا يساعدك على توقع جميع الاعتراضات الممكنة وتطوير الإجابات عليها، وهذا يحميك من أن تؤتى على حين غرة في الاجتماع.

الطريقة الثالثة: إنني أعرف أن الاعتراضات هي إشارات على الرغبة في الشراء

إنني أحب الاعتراضات. أحبها لأنها إشارات على الرغبة في الشراء. ودائماً أدهش لأن بعض الوكلاء لا يحبون الاعتراضات. وفي الحقيقة فإنني كنت أتكلم منذ شهرين مع وكيل شاب اسمه هارولد Harold كان يشكو لي من أنه لم يستطع جعل أحد زبائنه المحتملين يشتري التأمين لأنه كان يثير الكثير من الاعتراضات. أخبرت هارولد أن مشكلته هي أنه لم يدرك أن تلك الاعتراضات التي كان يسمعها إنما هي تعبير عن الرغبة في الشراء.

أجابني هارولد: «لا أفهم ما تعنيه».

قلت له: «تخيل يا هارولد زوجين شابين يبحثان عن بيت لشرائه، يصادفان منزلاً يبدو أنه يستهويهما، ولكن الزوجة تقول عندما يسألهما الوكيل العقاري عن شعورهما تجاهه: «حسناً، إنني لا أحب البلاط». ثم وجهت نظري إلى عيني هارولد: «ما الذي تعتقد أنه قد حدث للتو؟».

«يبدو وكأنها لا تريد شراء المنزل».

قلت: «بل على العكس تماماً».

«ولكن هذا غير واضح لي، فالأمر يبدو لي وكأنها لا ترغب به، وأن قصة البلاط ليست إلا حجة».

«يا هارولد لو أنها لم ترغب بالمنزل لاكتفت بالانصراف مع زوجها، ولكنها تريد المنزل في الحقيقة، سوى أنها تتمنى لو أن بلاطه كان مختلفاً».

قال هارولد: «نعم».

سألته: «إذن ما الذي تفعله الآن؟».

«لا أدري، ما الذي ستفعله أنت؟».

«لو كنت أنا البائع، لسألتها إذا كانت هناك أشياء أخرى لا تحبها في هذا المنزل، وقد تأتيني باعتراضين آخرين، مثل أن هذا المنزل لا يحوي حديقة، وأن القبو غير مكتمل البناء، ثم سأسألها إذا كانت ستشتري المنزل إذا أصلحنا هذه الأمور. وعندما تقول نعم، فإن كل ما عليّ عمله هو أن أتعامل مع اعتراضاتها، وقد يشمل ذلك إجراء بعض التجديدات أو خفض سعر المنزل، ولكنني بعد الانتهاء منها سأكون قد بعت المنزل» رأيت هارولد يهز رأسه موافقاً. والأمر نفسه ينطبق على أعمال التأمين.



عندما يعترض الزبائن فإنهم يقولون لك بأنهم يحبون ما تعرضه عليهم ولكنهم لا يحبون سمات معينة أو الكثير من السمات المعينة، ولكنك تظل قادراً على إبرام الصفقة إذا استطعت الإجابة على كل اعتراض.

وتابع هارولد استفساراته حول الاعتراضات، سألني:
«ولكن كيف تتصدى لتلك الاعتراضات؟».

«إن هذا يعتمد على طبيعة الاعتراض، فأحياناً تكمن الإجابة في إجراء تعديل على العرض، فإذا قالت لك زبونة محتملة أنها لا ترغب بدفع الأقساط السنوية طيلة حياتها فكل ما عليك أن تفعله هو أن تريها خطة ينتهي سدادها خلال عشر أو خمس عشرة سنة».

«ولكنني لا أتكلم عن هذا النوع من الاعتراضات فهي سهلة، وأعرف كيف أتعامل معها. فالاعتراضات الصعبة عندي هي تلك التي تحدث عندما لا يكون الزبون مقتنعاً بالتأمين فكأنه قد نصب أمامه جداراً من القرميد».

قلت له بنبرة تقريرية: «حسناً، هؤلاء أيضاً يسهل التعامل معهم يا هارولد».

سألني وهو يرمقني بنظراته: «كيف؟».

«الجواب بسيط: اكشف عن المنطق في الحل الذي تقترحه».

الاستراتيجية الثالثة:
اكشف عن المنطق في الحل الذي تقترحه

كما أسرَّ لي هارولد فإنه لا توجد مشكلة في التصدي للاعتراضات البسيطة مباشرة، فحتى هارولد يستطيع القيام بذلك.

أما الاعتراضات الصعبة فهي أمر مختلف كلياً. فخلال

السنوات الماضية واجهتني بعض الاعتراضات التي تبلغ من الصعوبة الحدالأقصى، والتي لم أستطع حلها إلا بخلق طرق جديدة للقيام بالعمل، وسأعرض عليكم بعض الأمثلة عليها في الفصل المقبل، فإذا وضعنا ذلك النوع من الاعتراضات جانباً، فيمكن التغلب على الاعتراضات الصعبة من النوع الذي كان هارولد يشير إليه بإظهار المنطق في الحل الذي تقترحه. وكان هارولد محقاً، فبعض الاعتراضات القوية تنجم عن تحامل الزبون ضد فكرة التأمين. لا يعني التأمين لبعض الناس ذلك العالم الجميل الذي يمثله لنا. فبالنسبة لهم قد يعني تبديداً للمال. بل وحتى ضرباً من ضروب الاحتيال. ولكن هذا عائد إلى عدم معرفتهم عن التأمين بالطريقة التي نعرفها نحن، إنهم لا يفهمون ما الذي يستطيع التأمين أن يقدمه لهم، ولكنك تظل مضطراً إلى مواجهة اعتراضاتهم القوية مباشرة.

وطريقة القيام بذلك هي الكشف عن المنطق في حلنا وهذه هي طريقة التغلب على تحاملهم. وأنا أستخدم عادة لهذه الاستراتيجية إحدى ثلاث أدوات: التشبيه، أو الأرقام، أو الكلمات.

الأداة الأولى: التشبيه

لقد وجدتم كيف أنني أستخدم التشبيه عبر هذا الكتاب مرات عدة، مثلما فعلت حينما قارنت بين الطبيب وآلة صنع النقود في قبو منزله، أو عندما قارنت بين شراء التأمين وإنقاذ أسرة من صالة سينما شبت فيها النيران.

وهاكم حالتين أخريين ساعدني فيهما اللجوء إلى التشبيه للتغلب على تحامل زبون محتمل.

خذ المصعد إلى الطابق الملحق

في السنوات الأولى من حياتي المهنية حددت موعداً للقاء طبيب شاب، وخلال بضع دقائق كان من الواضح أن رأيه قد استقر على أنه لن يحتاج إلى التأمين طيلة حياته. كان يجني الكثير من المال وكان فخوراً بقدرته على الادخار، وتباهى أمامي بأنه سيمتلك ذات يوم مليون دولار. أخبرته أن عليه أن يحمي دخله لصالح أسرته بواسطة التأمين، ولكنه ببساطة لم يرغب بأن ينفق النقود، كان يحب أن يضع نقوده حيث يمكنه أن يراها، ودفع الأقساط السنوية سيؤدي إلى إنقاص المبالغ التي كان يدخرها، ومن الواضح أنه لم يفهم ما كنت أعرضه عليه، كان مغرماً بسندات مدخراته، وباعتماداته الائتمانية، وحقيبة أسهمه، وحساباته المرحلية. كان قد استفاد من كل أداة مالية تقريباً، باستثناء واحدة منها، وكنت بحاجة إلى طريقة للتغلب على تحامله وأن أبين له أفضل خطط الادخار على الإطلاق.

في نهاية اللقاء قررت أن أجرب محاولة ثانية معه، فقلت له: «إن هدفك أن تجمع مليون دولار، وهذا هدف مثير للإعجاب، فأي شخص عنده هذا القدر من المال لن يعاني أي مشكلة في إعالة نفسه وأسرته ولن يحتاج إلى العمل ثانية. ولكن لنقل أن هذه المليون دولار ممثلة بالطابق الملحق الفاخر

في مبنى من 32 طابقاً، فإذا كان هدفك هو الوصول إلى هناك، فكيف ستحقق ذلك؟ هل ستصعد على الدرج أم ستأخذ المصعد؟». ومن الواضح أنه كان سؤالاً جدلياً ولم يكن ينوي الإجابة عنه، لذلك فقد صدم عندما قلت: «من الواضح أنك من نوع الأشخاص الذين يصعدون الدرج».

قال بنوع من الاستهجان: «اعذرني».

«إن هذا ما تقوم به، إنك تصعد الدرج للوصول إلى مليونك بدلاً من أخذ المصعد».

رمقني بنظراته منتظراً مني أن أشرح الأمر.

«عندما تدَّخر أموالك في أنماط الخطط التي تستخدمها فإنك تصعد الدرج، وعندما تستثمر في أسهم عالية المردود فقد يعني هذا أنك تصعد كل ثلاث درجات معاً. ولكن المشكلة في صعودك الدرج هي أنك قد تعلق هناك، لنقل أنك قد كسرت رجلاً، أو وقعت وتسببت في مقتلك، فهذا يعني أنك لن تصعد أكثر من ذلك، وإذا لم يكن قد مضى عليك وقتاً كافياً في صعود الدرج لتبلغ الطابق الملحق، فانك ستعلق حيث أنت، وهذا قد يحدث في الطابق الثاني أو الطابق الثاني والعشرين، وعلى أي حال فإنك لن تحقق هدفك أبداً، فأين سيتركك هذا الحادث أنت وأسرتك». توقفت ونظرت إليه ولكنه ظل صامتاً.

تابعت قائلاً: «ولكنك لن تعلق أبداً مع التأمين، فمع

القسط السنوي سأضغط على زر المصعد ليرفعك طابقاً طابقاً إذا ما أصبت بأذى إلى أن تصل إلى الملحق، أما إذا توفيت فإنني سأضغط على زر الصعود السريع وأنقلك فوراً إلى الملحق».

هز الطبيب رأسه موافقاً. وبعد ذلك ببضع دقائق غادرت مكتبه حاملاً شيكاً بالدفعة الأولى في يدي.

لقد بيّنت قصتي البسيطة عن المصعد والطابق الملحق المنطق الكامن في خطتي.

عدم شراء التأمين يعني ترك زوجتك

قابلت في الستينيات رجلاً وزوجته كانا قد تزوجا حديثاً، جلس الزوج قرب زوجته الجديدة الخجولة على أريكة غرفة الجلوس وتحدث بفخر عن إحساسه الأسري وخلفيته المحافظة، كان يطمح إلى تقليد والده الذي كان زوجاً وراعياً مخلصاً لوالدته. ولكن والده لم يشتر أي تأمين أبداً، وبالتالي فإنه لم ير سبباً يدعوه للحصول عليه هو أيضاً.

وباعتباره تزوج حديثاً فقد كانت أولوياته مركزة على تأثيث منزلهما الجديد، ولم يرغب بتبديد المال على التأمين في الوقت الذي يستطيع إنفاقه على شراء طاولة جديدة لغرفة الطعام. وأدركت أنه بغية إظهار منطق التأمين له فيجب عليّ أن أتحدث بلغته. لذا فقد استخدمت إحساسه بالولاء العائلي.

قلت له: «انظر، لقد أخذت زوجتك من منزل صالح

حيث كان والدها سعيداً بإعالتها. وبطلبك يدها للزواج ووعدك لها بأن تعتني بها فإنك تكون قد حللت محل التزام والدها. وعندما تموت، إذا لم تكن قد تركت لها تأميناً على الحياة فإنك تكون في الحقيقة قد نكثت بوعدك».

عندما انتهيت من كلامي رأيته يطرق برأسه متفكراً، وبعد برهة أمسك بيد زوجته ونظر إليّ قائلاً: «سأقوم بأي شيء للعناية بزوجتي يا سيد كاوپر».

وفجأة أصبح التأمين أكثر أهمية بالنسبة له من أريكة مزدوجة جديدة أو تلفزيون جديد. أخرجت استمارة طلب التأمين وأعطيته قلماً وراقبته يوقع.

الأداة الثانية: الأرقام

التشبيهات هي أداة فعّالة بشكل مدهش، غير أنه في بعض الحالات لا يحتاج الأمر إلى أكثر من بعض الأرقام.

قد تذكرون قضية لويس هارفي ورجله الأساسي بوريس في الفصل السابق. كان لويس محاطاً بقشرة صلبة يصعب كسرها، وقد نجحت في إقناعه بأن فقدان بوريس سيتسبب في أذى كبير يحيق بأعماله. وبينت له كيف يمكن للتأمين أن يحميه ضد تلك الخسارة، ولكن كان لدى لويس تحامل عميقاً ضد التأمين ولم يستطع أن يرى القيمة في خطتي. كنت أعلم أن لويس رجل منطقي جداً يحب أرقامه وأمواله. ولأقنعه بالشراء

كان عليّ أن أناقش معه الخطة بدلالة مصطلحات كان متآلفاً معها.

تغيير هوية موجوداتك

قال لي لويس أثناء أحد لقاءاتنا: «إنني أثق بك يا ديڤيد وأنا متأكد أن بوريس يستحق كل قرش في البوليصة التي تطلب مني شراءها باسمه، ولكنني لا أستطيع تبرير ذلك في هذا الوقت بالذات. فشركتنا تمر بطور نمو عال، وبوريس نفسه سيكون أول من يقول لك أننا بحاجة إلى إنفاق كل قرش نملكه على إنزال المنتجات الجديدة إلى السوق قبل أن يسبقنا منافسينا إلى ذلك. فإذا لم نحقق ذلك فإننا سنخسر أسواقا رئيسية. إنني لا أستطيع أن آخذ مالاً من الشركة لأدفع قسط التأمين في هذه المرحلة».

«إنك تجعل الأمر وكأن الأقساط عبارة عن نفقات. وكأنها مال تنفقه في حالة موت بوريس».

«حسناً هذا ما هي عليه، أليس كذلك؟».

«لويس لديك احتياطات نقدية في حسابات الشركة المصرفية أليس كذلك؟».

أجاب: «بالتأكيد» ولكننا نستخدم بعضها لدفع بعض ضرائبنا وغيرها من النفقات الطارئة، لا أستطيع التخلي عن المقدار الذي تطلبه».

«إنني متأكد أنك لا تستطيع، وأنا لا أطلب منك ذلك. والطريقة التي أنظر إليها هي أنك تستطيع القيام بأحد أمرين اثنين: فإما أن تترك المال في حساب شركتك حيث تستخدمه عندما تدعو الحاجة، أو أن تنقله إلى حساب آخر تفتحه خصيصاً للتأمين. وفي الحالة الثانية سيذهب جزء من المال لتغطية نفقات التأمين ولكن الجزء الباقي سينمو في قيمته النقدية. ويكون كل ما قمت به أنك غيّرت في هوية الموجودات النقدية لديك. ومع الحساب التأميني فإن الشركة سَتُحْمَى من الضرر الذي ستتعرض له نتيجة موت بوريس، وإذا احتجت إلى المال فيمكنك الاقتراض بضمانة القيمة النقدية الموجودة.

قال: «نعم هذا يبدو عظيماً، ولكن كم سيكلفني الأمر؟».

«حسناً، ماذا لو نظرنا في أرقام مبيعات شركتك لسنتين، كم تبلغ هذه الأرقام؟».

«عشرون مليوناً».

«حسناً إذن، دعني أبين لك الكلفة الضئيلة لتأمين هذا المقدار. إن واحداً بالمائة من مبيعات سنتين سيساوي 200,000 دولار. وعشرة بالمائة من هذه المئتي ألف دولار ستساوي 20,000 دولار وهذا عشرة بالمائة من الواحد بالمائة من أرقام مبيعاتك السنوية، ماذا لو أنني ضمنت لك مبيعاتك لسنتين كاملتين، هل ستقول أنها صفقة جيدة؟».

قال: «حسناً هذا يبدو جيداً، ولكنني لا أزال أشعر بالشكوك يا ديڤيد».

«ماذا لو أن نائب الرئيس توفي فأضفت مليوني دولار معفاة من الضرائب إلى شركتك؟ هذا يساوي 10٪ من الأرباح بعد دفع الضريبة على مبيعات مضمونة بقيمة 20 مليون دولار».

«هه..».

«لنقل ذلك بطريقة أخرى، إذا ارتفعت الضرائب المستحقة عليك أو كلفة الإنتاج في شركتك بنسبة عشرة بالمئة فهل ستتوقف أعمالك غداً؟».

«كلا، بالطبع لا».

«هل ستضطر إلى تغيير أي من استراتيجيات شركتك؟ هل ستصل أعداداً أصغر من المنتجات إلى الأسواق؟ هل ستوزع أو تباع بشكل أقل كفاءة؟».

«كلا».

«إذن فيمكن تحمل دفع القسط السنوي، يمكنك إيجاد المال من الودائع النقدية الحالية، وستظل السيولة النقدية متاحة لك على شكل القيمة النقدية لبوليصتك بعد دفع القسط. وكل ما تفعله هو أنك تغير هوية موجوداتك النقدية، ولكنك تكسب نتيجة هذا التغيير، فإنك تحصل على ما يصل إلى مليوني دولار من التأمين. بحيث إنه إذا توفي بوريس فإنك لن تحصل فقط على النقود التي بدأت بها، بل تضيف إليها مليوني دولار لتعويض أرباح السنتين المقبلتين».

بعد تركي لذلك الاجتماع القصير كان لديّ تأمين جديد على الحياة بقيمة مليوني دولار. وقد اقتنع لويس بقوة بفكرة التأمين على الأشخاص الرئيسيين لديه لدرجة أن الأمر انتهى به إلى التأمين بما يزيد على ستة ملايين دولار على حياة مجموعة مختلفة من الأناس الرئيسيين في شركته.

وكلما نجحت في إبرام صفقة عبر كشفي لمنطق الأرقام فإنني أتذكر الرياضي الإغريقي الشهير فيثاغورس Pythagoras الذي قال: «تمتلك الأرقام طريقة تأخذ بواسطتها يد الرجل وتقوده بلطف في مسار العقل».

الأداة الثالثة: الكلمات

إن كلا من التشبيهات والأرقام هما أداتان رائعتان لكشف منطق خطتك، ولكنك تحتاج أحياناً إلى ما يزيد قليلاً على بضع كلمات، فمجرد عبارة قد تكفي أحياناً لجعل زبونك المحتمل يرى النور. وكمندوبي مبيعات، فإن الكلمات هي أداتنا الأكثر أساسية والأكثر أهمية. ولتحقيق العظمة في أعمالنا يجب أن نصبح من سادة الكلام. إنني لا أجمع الطوابع أو العملة، ولكنني أجمع الكلمات والعبارات. إنني ألتقطها من الآخرين، وأنسب إلى نفسي أقوالاً شائعة، وأخترع غيرها بنفسي، وأخزنها كلها في ترسانة ذهنية. وبعد أكثر من ثلاثين سنة من المبيعات أصبحت لديّ عبارة أستخدمها من أجل كل حالة مبيعات ممكنة. ويطلق الناس الذين أعمل معهم على العبارات الكثيرة

التي أستخدمها اسم الكاوپرية Cowperism (نسبة إلى اسمي). ولا تريحني هذه التسمية كثيراً لأنني لا أستحق أن أعتبر من صاغها جميعاً. وإذا كنت أستحق ثناءً ما فهو أنني قد ساعدت على انتشارها. والقصة الآتية ستبين لكم مقدار القوة التي يمكن أن تتمتع بها تلك العبارات البسيطة.

غلطة المليوني دولار

في وقت متأخر من يوم الجمعة في شهر نيسان/أبريل كنت عند مكتبي أحاول مراجعة النقاط الدقيقة لإحدى القضايا المهمة عندما رَنَّ الهاتف عندي. قلت مرحباً وسررت لسماع صوت أحد زبائني وهو دومينيك غريغوري Dominic Gregory يتصل بي من لندن. وكان قد انتقل عبر الأطلسي منذ سنتين، ومع أننا كنا قليلاً ما نحادث بعضنا البعض، فإنني كنت دائماً مسرورا للدردشة معه، سيما وأنه كان مؤمناً بمبلغ قدره مليوني دولار ببوليصة محدودة الفترة بخمس سنوات والتي سيقترب موعد تجديدها، وكنت آمل أن أتمكن من إقناعه بتحويلها إلى تأمين مدى الحياة.

بعد تبادل التحيات السريعة قال لي: «ديڤيد، لديّ هذه الرسالة على مكتبي من شركة التأمين وهي تطالبني بمبلغ 20,000 دولار».

أجبته: «ابعث لهم بالشيك إذن».

قال: «ولكن هذا المبلغ يبدو كبيراً جداً، لم أدفع السنة

الماضية إلا 12,000 دولار، ومبلغ 20,000 دولار يمثل ارتفاعاً كبيراً بالنسبة لبوليصة بقيمة نصف مليون دولار».

أجبته: «إن بوليصتك يا دومينيك هي من أجل مليوني دولار، وأقساطك السنوية تتصاعد لأن لديك تأميناً لفترة زمنية محددة، وقد أخبرتك منذ خمس سنوات بأن هذا سيحدث، إنك بحاجة إلى هذا التأمين، وقد حان الوقت لتحويله إلى تأمين دائم».

قال باستياء: «إنني لا أعرف عن ذلك، بل إنني لا أذكر لماذا اشتريت التأمين أصلاً، ومن المحتمل أنني لا أحتاج إليه، ومن المؤكد أنني غير مسرور بإلقاء 20,000 دولار في الهواء».

أجبت بهدوء: «متى ستأتي إلى كندا في المرة المقبلة يا دومينيك؟».

«أعتقد أنني قادم في آب/ أغسطس».

«جيد، لم لا نجتمع معاً عندها، وسنعيد النظر في إضبارتك التأمينية برمتها ويمكنك اتخاذ القرار الصائب عندها بشأن ما نفعله ببوليصتك».

«ولكن ماذا عن هذا القسط؟ إذا لم أدفعه قبل نهاية الأسبوع فإن العقد سيلغي والحقيقة أنني لست مرتاحاً بشأن المبلغ».

أحسست بأن دومينيك كان مستعداً للتخلي عن البوليصة،

ومن الواضح أنه لم يكن يرى فائدة بقاء التأمين عليه نافذاً. وكل ما كان يراه هو التكلفة. وكان عليّ أن أجد طريقة لإقناعه بدفع القسط. أجريت بحثاً ذهنياً سريعاً عن العبارة الصحيحة. وخلال ثوان توصلت إلى العبارة المنشودة، وهي عبارة استخدمتها مراراً في السابق. قلت له: «دومينيك، عند انتهاء هذه المحادثة الهاتفية فإنك ستقوم بارتكاب غلطة، إما أنك سترتكب غلطة بقيمة 20,000 دولار، أو أنك سترتكب غلطة بقيمة مليوني دولار، وفي الحالتين فإنك سترتكب غلطة».

أدت العبارة الهدف المطلوب منها. وبعد صمت في الطرف الآخر من الخط، بدا وكأنه دام دهراً، قال لي في النهاية بصوت مستسلم هادئ: «حسناً، عندما تضعها على هذا الشكل فإنني أخمن أنه من الأفضل لي أن أحول النقود، وبعدها فمن المحتمل أن نجتمع في آب ونرتب الأمر برمته».

جرى سداد القسط في موعده المحدد، واجتمعنا في آب. لم أتمكن من وقف نقض العقد القائم فحسب، بل تمكنت أيضاً من تحويل القسط السنوي للتأمين المحدد الفترة بقيمة 20,000 دولار إلى قسط سنوي بقيمة 65,000 دولار لتأمين مدى الحياة.

عبارات كاوبرية أخرى

هاكم بعض عباراتي المفضلة وكيفية استخدامي لها.

الدولارات المعفاة من الضرائب

عندما واجهت زبونة محتملة عارضت دفع ضرائب ممتلكاتها بواسطة التأمين قلت لها: «هناك نوعان فقط من الدولارات: تلك التي تجبى عليها الضرائب، وتلك المعفاة من الضرائب، القليل من المعفاة من الضرائب والكثير من التي تجبى عليها الضرائب»، وقد أردت لها أن تنظر إلى التأمين واعفائه الضريبي لدى الوفاة ليس كعدو لها بل كحليف في حربها ضد الضرائب.

مشكلة دائمة

عندما أواجه زبوناً يصر على التأمين المحدد بفترة زمنية في حين أن ما يحتاج إليه هو التأمين مدى الحياة، فإنني أقول له: «لا يمكنك حل مشكلة دائمة بحل مؤقت».

من الذي يمتلك ممتلكاتك؟

إن السؤال البسيط التالي: «هل فكرت ذات يوم أي جزء من ممتلكاتك لا تمتلكه فعلاً؟» يفيد دائماً في التذكير بقوة بأن الحكومة هي شريكنا النهائي في ممتلكاتنا.

دخل دائم

اعتدت أن أبيع الكثير من بوليصات التأمين ضد العجز، وأنا أقول العبارة البسيطة التالية: «إن التحدي الذي تواجهه أيها

الزبون المحتمل هو أن تنتقل من حالة الدخل المؤقت إلى حالة الدخل الدائم».

التخطيط للتقاعد

عادة ما أقول للزبون المحتمل الذي يخطط للاستفادة من مدخرات تقاعده: «إن أكبر ثغرة في خطتك التقاعدية هي احتمال ألا تتمكن من سداد إيداعاتك السنوية لأن قدرتك على جني المال قد تتضرر أو تدمر نتيجة المرض أو العجز».

جلب العمل إلى المنزل

بينت لكم في قضية نورم هاول التي عرضتها في الفصل السادس كيف أنني أستخدم عبارة معينة لفتح وإغلاق معظم صفقات العمل عبر سنوات عدة. كان نورم قد توجه إلى المصرف للحصول على قرض بقيمة 900,000 دولار لتمويل سوق تجارية صغيرة يزمع افتتاحها. ولم يلاحظ الخطر الذي كان يأخذه على عاتقه، إلى أن قلت له: «نورم، كم مرة وقعت على قرض المصرف؟» وكما هو معتاد في الأعمال الخاصة كان نورم قد وَقَّعَ بصفته الشخصية، الأمر الذي سيعرض أسرته إلى هجمة شرسة من الدائنين لو أنه مات وقرضه غير مسدد بعد.

أن تموت قبل وقتك

عندما يقول لي زبائن محتملين مثل نورم هاول أن قرضهم مؤقت وأنهم سيقومون بتصفية قرضهم في غضون الزمن اللازم

لإكمال مشروعهم، فإنني عادة ما أجيبهم: «لا أحد يموت عند بداية أمر ما أو عند نهايته، فالناس يموتون عادة في منتصف أمر ما».

ضمان القروض

إن حجر الرحى في طريقتي للتصدي لقضية ضمان القروض تتلخص في عبارتي الآتية: «لا يجوز للقرض أن يدوم أكثر من مدة دوام الشخص الذي حصل عليه»، وأقولها عادة للزبائن المحتملين الذين لا يرون بسهولة أن مشاريعهم الاستثمارية لا تضعهم في خطر فحسب، بل وتضع أسرهم أيضاً في خطر.

التأمين يكلف كثيراً

عندما يشتكي الزبون المحتمل من أن التأمين يكلف كثيراً، فإنني أجيب عادة: «التأمين لا يكلف كثيراً، بل الخضروات وقسط السيارة ورهن المنزل وفاتورة الغاز وفاتورة الهاتف والتلفزيون، فإذا كنت تواجه المتاعب في دفع هذه الفواتير الآن ولك دخلٌ جارٍ، فتخيل كيف سيكون وضعك عند توقف هذا الدخل».

حرب الخليج

بعض العبارات الفعّالة جداً، والتي اقتبستها من وسائل الإعلام لدى تغطيتها أنباء الصراع في الشرق الأوسط تشمل عبارتي «التصعيد» و«تخفيف التوتر». وقد عزمت على تبني

هاتين العبارتين وبدأت باستخدامهما للإشارة إلى قيمة الأقساط عندما كنت أحاول أن أبين للزبون المحتمل الفرق بين التأمين لفترة محددة زمنياً والتأمين مدى الحياة. وقد تمكنت من شرح فكرتي بوضوح لأن الكلمات كانت تجد صدى لدى الزبون، إن كلمة «تخفيف التوتر» مستحبة لدى الزبون في كل من شؤون الحرب وبوليصات التأمين.

الاستراتيجية الرابعة: أطلب القسط الأول

بعد أن واجهت جميع اعتراضات زبونك المحتمل مباشرة وأقنعتهم بأن حلك هو الحل الوحيد، فالصفقة مبرمة الآن، أو أنها تكاد تكون كذلك. وبقي عليك القيام بأمر واحد: وهو أن تطلب القسط الأول. وهذا قد يكون أمرا إجرائياً وشكلياً وهو كذلك بالفعل، ولكن طلب شيك بقيمة 10,000 دولار أو 50,000 دولار هو أمر مثير للأعصاب، والطريقة الوحيدة للقيام بها هي أن تبدي الثقة المطلقة. وكنت دائماً ألعب هذا الدور في ذهني للتدرب على طلب الدفعة الأولى الكبيرة قبل أن أطلبها فعلاً من الزبون المحتمل، وقد وجدت هذا مفيداً جداً للجهاز العصبي، وسأحدثكم أكثر عن هذا النوع من التمارين في فصل مقبل، أما الآن فسأروي لكم قصة مستمدة من مطلع حياتي المهنية خيث كادت أعصابي أن تنال مني.

رجل حسن الخصال

كانت تلك أكبر فرصة في حياتي وقد جاءتني خلال سنتي

الأولى في عالم الأعمال. طلب مني مديري أن أسلم شيكاً لدفعة بقيمة 2000 دولار إلى أحد زبائننا. كان السيد جونز Jones ثرياً في الخامسة والستين من عمره أصله من الويلز، ويمتلك حانة ومطعماً اسمه «الأرنب البني المصفر» The Tan Rabbit بالإضافة إلى مجموعة أعمال أخرى.

عندما وصلت توجهت إلى الطابق الأعلى حيث يوجد مكتبه، وكان المكتب مزدحماً بصناديق كرتون ممتلئة بزجاجات صلصة البندورة وبالفواتير والقوائم المتراكمة في كل مكان. وكان السيد جونز واقفاً في منتصف البقعة الوحيدة الخالية في غرفته عندما دلفت عبر الباب. استدار نحوي وزمجر: «الحمامات في الطابق الأسفل، اتبع الإشارات».

أجبته وقد غصصت من سوء استقباله: «كلا كلا أنا ديڤيد كاوبر إنني من شركة نيويورك للتأمين على الحياة وأريد..».

فرد بسخط: «إنني مؤمّن بالفعل، ألا يعرف مكتبك هذا؟ما هو نوع الحمقى الذين أتعامل معهم هنا؟».

أجبته بصوت خافت: «إنني هنا لأسلمك شيكاً في واقع الأمر».

بدأ يهدأ قليلاً وقال: «آه حسناً، هذا جيد، جِدْ لنفسك مكاناً واجلس».

قدمت له الشيك، وأزحت بحرص كومة أوراق ثم جلست. فتح المغلف وألقى نظرة سريعة على الشيك ثم ابتسم

قائلاً: «آسف لفظاظتي، الأمر هو أنني اعتقدت أنك قد ضللت طريقك. إنه لمن الصعب جداً أن تنجز أي عمل هنا مع كل هذه المقاطعات» وأشار بيده إلى أرجاء الغرفة وكأن هذه الفوضى تثبت مقولته.

أثناء حديثه اكتشفت أن لديه زوجة وثلاثة أبناء وحفيد جديد ولد منذ شهرين فقط.

استغليت هذه المعلومة الصغيرة وقلت له: «أتعلم يا سيد جونز، لقد استفدت من خطة هِباتِك هذه، ويجب أن تفكر في شراء خطة مماثلة لصالح حفيدك».

توقف قليلاً قبل أن يقول: «هذه ليست بالفكرة السيئة».

ومع أنني كنت متوتراً من احتمال أن تعود أعصابه للتوتر مجدداً، إلا أن الحظ كان قد حالفني حتى تلك اللحظة، فقررت أن أتابع الضغط واقترحت: «ربما يجب أن تحصل على خطط هِباتٍ لأبنائك أيضاً».

وقد اعتقد أن هذه فكرة جيدة أيضاً.

وبما أنني كنت حديث العهد في عملي في تلك الآونة، فإنني لم أعلم كيف أحول أمثال تلك الخطط إلى واقع فعلي، فغادرت مكتبه واعداً بالعودة إليه مجهزاً بالأوراق المطلوبة. وعندما عدت إلى مكتبي، سألت وكيلاً خبيراً بالجوانب الفنية أن يساعدني، فوضعنا سوية خمس بوليصات تأمين قيمة كل منها 70,000 دولار، مع قسط يسدد دفعة واحدة بقيمة 200,000 دولار، وكان ذلك المبلغ فلكياً في تلك الأيام، وهذا يعادل

اليوم أن أطلب شيكاً بقيمة مليونين أو ثلاثة ملايين من الدولارات، وأثارني الأمر إلى درجة كبيرة. شعرت أنه سيثور غاضباً عندما نخبره بكلفة هذه البوليصات.

وفي اليوم التالي، ابتلعنا شعورنا بالخوف، وقدنا السيارة باتجاه مقهى ومطعم «الأرنب البني المصفر» لإبرام الصفقة. صعد بنا السيد جونز إلى مكتبه في الطابق الأعلى، وقدم لنا القهوة ثم بدأنا بمناقشة التأمين. وفي غضون شرحنا لفوائد هذه الخطط، قاطعنا نادل أراد أن يغيّر لمبة الضوء في الطابق الأسفل، وأصدر ضجيجاً كبيراً وهو يبحث بين أكوام الصناديق المبعثرة في أرجاء المكتب إلى أن عثر على الصندوق الذي يحوي اللمبات. سمعت صوت الزجاج بينما كان زميلي يتحدث فنظرت حولي لأجد النادل يحاول رفع كمية كبيرة من اللمبات دفعة واحدة. وفجأة علق كوعه بصندوق آخر، فسقطت إحدى اللمبات وتحطمت على الأرض. وكان دوي التحطم مصماً للآذان.

جن جنون السيد جونز، فقفز من مقعده وبدأ يصرخ في وجه المسكين. واعتقدت أنه على وشك الاعتداء عليه. اعتلى الوجوم وجهينا بينما كان السيد جونز يزمجر متهماً النادل بشتى ضروب الخيانة. وكل ذلك من أجل شيء لا تتجاوز قيمته 25 سنتاً. بدأ الشحوب يعتلي وجه زميلي، ومن الواضح أنه كان يفكر بعدم وجود طريقة تمكننا من تحصيل شيك بقيمة 200,000 دولار من رجل على هذا القدر من البخل والعنف.

سارع النادل هارباً تحت وابل من الشتائم والإهانات، ولعنت في نفسي أيضاً النادل لأنه أبرز الجانب الشحيح في شخصية السيد جونز، وبعد أن أغلق السيد جونز الباب في أعقاب النادل استدار محولاً انتباهه إلينا ثانية. وكان الوقت قد أزف لنطلب منه القسط الأول، وراودت ذهني فكرة أن نعود إليه في وقت آخر، ولكنني أدركت أنه إما أن يحسم الأمر الآن وإلا سنفقد الصفقة إلى الأبد.

شعرت بالاضطراب في معدتي، وكنت قلقاً من أن ينهار صوتي عندما أتكلم. أخذت نفساً عميقاً بطيئاً ثم، وبصورة غير واعية، قلت للسيد جونز: «نحتاج إلى شيك بقيمة 200,000 دولار، وعليك أن تكتبه لنا». قلت ذلك بثقة كبيرة لدرجة أنني أدهشت نفسي.

لم ينبس ببت شفة، بل اكتفى بكتابة الشيك.

أثبتت هذه اللحظة لي أنه لم يكن هناك مبرر لقلقي، ذلك أنني إذا قمت بعملي بشكل جيد، وإذا أعددت للقضية بشكل ملائم، وإذا بعت الزبون فوائد خطتي، فإن القسط الأول سيأتي دوماً.

حضور قوي

إذا اتبعت كل ما بينته لك في هذا الفصل ستحقق حضوراً قوياً في أي مقابلة مبيعات. فعندما تبيع الفوائد بدلاً من المنافع، فإنك تمهد طريقك لإبرام الصفقة. وبالتالي فإن طلب

القسط الأول يصبح مجرد أمر شكلي. ومن الأكيد أن هذا يصح على معظم صفقات الأعمال، ولكنك إذا كنت تريد التصدي للصفقات الكبرى فإن عليك أن تتعلم المزيد، وقد كان يمكن لي أن أتبع جميع الطرائق التي عرضتها في هذا الكتاب من دون أن أتمكن من بيع صفقة كبرى واحدة لولا مجموعة أخرى من الاستراتيجيات، استراتيجيات المثابرة.

أربع استراتيجيات لتحويل الزبائن المحتملين إلى زبائن فعليين

1. ركّز على بيع الفوائد وليس الخصائص
2. تصد لكل اعتراض مباشرة
3. إكشف عن المنطق في الحل الذي تقترحه
4. أطلب القسط الأول



9

المثابرة في الصفقات الكبرى

كان منزعجا حقاً، وبحثت يائساً عن طريقة لإنقاذ المحادثة. كان الجواب الوحيد الذي استطعت أن أفكر به هو أن أقول له: «إنك لا تفهم طبيعة عملي»، فأجاب ببعض التعالي: «ما الذي تعنيه بقولك إنني لا أفهم طبيعة عملك؟» قلت: «لا، هناك مقولة في عالم أعمالي تنص على أنه لا يتمتع أحد بقوة الاحتمال التي يتمتع بها الشخص الذي يبيع عقود التأمين».

يُعَدّ الاستعداد الملائم والخبرة في المبيعات مفتاحين رئيسين في جميع صفقات التأمين، ولكنهما ليسا كل شيء. فأنت تحتاج أيضاً إلى الثبات والمثابرة. ولا يصح هذا في أي موضع قدر ما يصح في الصفقات الكبرى. وواقع الأمر أنني أعتبر الاستعداد وخبرة البيع في الصفقات الكبرى خطوات هينة، فالتحدي يكمن في الثبات والمثابرة. إن المثابرة هي ما تحتاج إليه لتحملك في رحلتك الطويلة منذ اللحظة التي تقع فيها عيناك

على صفقة كبرى محتملة حتى نهاية المطاف المتمثل بابرام الصفقة. وهي رحلة أصعب عدة مرات من قضايا التأمين الخاصة بالأعمال الصغيرة. وسأبين لكم في هذا الفصل استراتيجياتي الخاصة بالمثابرة وكيف أستعملها في صفقاتي الكبرى، ولكن دعوني أولاً أرسم لكم بعض المراحل الحاسمة في رحلة القضايا الكبرى.

رحلة القضايا الكبرى

أعرف عادة بوجود قضية كبرى عبر شبكة معارفي أو نتيجة تسويق نفسي. فمثلا، كنت قد بينت في الفصل الثالث أن علاقتي المبدئية بصفقة قيمتها 100,000,000 دولار إنما كانت نتيجة محاضرة ألقيتها في مؤتمر مالي. ولكنني ما أن أتجاوز عتبة الباب حتى ينبغي عليّ أن أطبق كل استراتيجياتي المتعلقة بالاستعداد وسيرورة عملية البيع إلى حدها الأقصى. ويكون للزبائن الأثرياء المحتملين عادة مؤسسات أعمال معقدة جداً وهم يترددون في الغالب في مناقشة أمور أعمالهم. وتجريد الزبون المحتمل من أسلحته بحيث يبوح لي بكل المعلومات المطلوبة ليس بالأمر السهل وهو يحتاج بالتأكيد إلى الكثير من المثابرة من جانبي. ولا بد للزبون المحتمل من أن يؤمن بأنه سيستفيد من مناقشة أعماله معي بحيث أتمكن من مساعدته. وبعد ذلك أستخدم كل المعلومات التي لديّ لأركز على الخسارة وأكشفها ثم أتقدم بحلي. بعد ذلك يأتي سيل المعارضة

من الزبون المحتمل وجميع مستشاريه، وعليّ أن أنجح في التصدي لكل اعتراض وأن أقنع الجميع بأن الحل الذي أقترحه معقول من الناحيتين المالية والقانونية. وما إن يقتنعوا جميعاً بمتابعة الحل الذي اقترحته فإنني أطلب من زبوني المحتمل أن يوقّع على طلب تعاقد. وهذا يعني تحوله من مجرد زبون محتمل إلى طالب تعاقد. والطلب الموقع هو بمثابة علامة فارقة أكيدة، ولكنه ليس إلا بداية رحلة طويلة محفوفة بالمخاطر تنتهي بتوقيع عقد التأمين.

والآن، بعد أن يتحول الزبون المحتمل إلى طالب تعاقد، فإن عليّ أن أقنعه بزيارة طبيب، وأحياناً طبيبين للحصول على كشف طبي شامل، وفحص دم، وصور أشعة، واختبار جهد. فإذا بدت نتائج الفحص الطبي إيجابية، فإنني أطلب إليهم أن يكشفوا سجلاتهم الطبية لمفتشينا وموظفي التأمين الخاصين بمكتبنا. ويجب عليّ بعد ذلك أن أطلب من الزبون أن يتعاون مع محققين فضوليين يريدون التأكد من أن الزبون لا ينخرط في أية نشاطات متهورة تسبب خطراً على الحياة مثل صيد حيتان القرش أو التزحلق في الهواء أو تناول المخدرات أو الافراط في العلاقات الجنسية. وغني عن القول أن أي خطأ قد يحدث في أي مرحلة، فالزبون قد يقرر أن هذه العملية شائكة ومزعجة وأنه لا يريد الاستمرار فيها. إن التأمين على الحياة أداة مالية رائعة، ولكن الحصول عليه ليس بالأمر السهل، فإذا أراد شخص الحصول على قدر كبير من التأمين فلا بد له من أن

يكون ملتزماً بالفكرة. وعندما يبدأ الزبون المحتمل أو أي من مستشاريه بنسيان أهمية التأمين ويبدأ بالتعبير عن أفكار مختلفة، فإنني غالباً ما أجد نفسي أبيعه الصفقة نفسها بأكملها مجدداً. إلا أن مواكبة الزبون حتى نهاية المطاف ليس إلا نصف المعركة، ففي صفقات التأمين الكبرى يجب عليّ أن أبيع الصفقة مرتين: مرة للزبون، ومرة أخرى لشركة التأمين.

عملية البيع الثانية

غالباً ما تكون عملية البيع الثانية إلى شركة التأمين هي الأكثر صعوبة. فعلى شركة التأمين أن تكون راضية تماماً عن جميع نتائج الفحوصات التي تجريها على الزبون. وحتى مع الزبون الذي يجتاز اختبارات قابلية التأمين بنجاح فإن الكثير من شركات التأمين تبدي الحذر في قبول الصفقات الكبرى. ومن السهل أن نتبين سبب ذلك، فالخطر كبير جداً عندما تؤدي حالة وفاة وحيدة إلى دفع مبلغ 20 مليون دولار بالمقارنة مع دفع مثل هذا المبلغ نتيجة 20 أو 30 حالة وفاة مختلفة. وهذا هو السبب الذي يدفع شركات التأمين عند حصولها على إحدى الصفقات الكبرى إلى البحث عن تأمين يحميها هي بدورها. ويمكن لعملية إعادة التأمين أن تهدد الصفقة برمتها. فالمؤمن المباشر لا يعدو كونه محطة في طريق التأمين. وشركات إعادة التأمين عبارة عن مجموعة من القضاة غير المرئيين الذين يتفحصون كل صفقة كبرى. ومع أن طالب عقد التأمين والمؤمن المباشر قد

يتفقان على إبرام الصفقة فإن شركة إعادة التأمين قد تتراجع عن الصفقة في كثير من الأحيان.

إذا كنت محظوظاً فإنني أقيس الزمن اللازم لمقابلة زبون محتمل ثم تحويله إلى طالب تعاقد انتهاء بتوقيع عقد التأمين بشهور عدة، ولكن الأغلب هو أن أقيسه بالسنوات. والمثابرة والثبات هما ما نحتاج إليهما للتمكن من الانتظار كل تلك الفترة. وقد طورت خمس استراتيجيات لتمكنني من المثابرة وهي:

1. تمسّك بمواقفك.
2. خزّن قضاياك.
3. واظب على الاتصال.
4. أخرج من دائرة النقاط التسع.
5. غادر منصرفاً.

وسأبين لكم في هذا الفصل كيف استخدمت هذه الاستراتيجيات في صفقات حقيقية، وكيف مكنتني الاستراتيجية الرابعة من التغلب على عقبات كَأْدَاء في صفقة قيمتها 100,000,000 دولار.

الاستراتيجية الأولى: تمسك بمواقفك

إنني أنظر إلى عملي نظرة بعيدة المدى، وهذا يعني أنني

لا أتنازل عن نزاهتي المهنية في سبيل ربح قصير الأجل. فإذا صادفت زبوناً محتملاً يريدني أن أبيعه شيئاً لا أتفق معه فإنني سأطلب إليه أن يعمل مع وكيل تأمين آخر. وعندها سيكون الزبون المحتمل واثقاً من أمر واحد على الأقل: أنني مهتم بالقيام بما أؤمن بصوابه وليس بمجرد إنجاز عملية بيع. وعندما يرون مدى اقتناعي، فإنهم قد يغيرون رأيهم، .أو أنهم قد يذهبون إلى وكيل مبيعات آخر. فإذا تعاقدوا على التأمين مع وكيل آخر بالطريقة التي يريدونها فإنهم إنما يحصلون على التأمين الخاطئ. فإذا لاحظوا خطأهم ذات يوم في المستقبل فإنهم قد يختارون العودة إليّ. وقد تمكنت بتمسكي بمواقفي من الفوز بصفقات كنت قد خسرتها قبل ذلك بعدة سنوات. وسأعرض عليكم إحدى هذه القضايا.

جاك يحصل على التأمين الخاطئ

قابلت جاك بولن Jack Bohlen وهو حامل الأسهم الرئيسي في إحدى شركات صناعة الأغذية الخاصة عندما اتصل بي ڤينس Vince وهو المدير المالي في شركته مع اثنين من الوكلاء الآخرين للبحث في موضوع الغطاء التأميني لجاك وغيره من مالكي الأسهم. وكانت فرصتي في الحصول على الصفقة عالية، نظراً لأنني قد عرفت المدير المالي منذ بضع سنوات. فقبل أن يعمل ڤينس مع جاك، كان شريكاً في شركة محاسبة صغيرة وهي من الشركات التي اشترت عقد تأمين مني.

والحقيقة هي أن ڤينس كان لا يزال يمتلك تأميناً بعته له بنفسي.

أعطى جميع وكلاء التأمين نسخة عن اتفاقية المساهمة في الشركة، وملخصاً عن الغطاء التأميني الحالي لحملة الأسهم وطلب إلينا أن نقدم له فيما بعد عرضاً. وقد راجعت تلك الوثائق بدقة ولكن الأكيد هو أنه لم تكن هناك معلومات كافية للبناء عليها. فاتصلت بڤينس لأعرف المزيد عن القضية.

قال لي ڤينس عبر الهاتف: «ديڤيد، إن جاك ينتظر منك أن تعود إليه بعرض لشراء البنود المبينة في القائمة».

قلت: «ولكنني بحاجة إلى معرفة خطط جاك» لم أكن قد قابلت جاك إلا مرة واحدة، ولبرهة وجيزة جداً. فعندما ذهبت لأخذ اتفاقية المساهمة في الشركة والملخص من ڤينس كان ڤينس يقوم بدور المراسل بيني وبين جاك، ولكنني أصررت على الذهاب شخصياً لمقابلة جاك. ولم يتحمس ڤينس لهذه الفكرة، ولكنه وافق عندما أخبرته أنني لا أريد أكثر من مجرد مصافحة جاك. وعند وصولي قدمني ڤينس إلى جاك فتحادثنا بضع لحظات. ومن هذا اللقاء القصير تمكنت من أن أعرف بعض الأمور عن شخصيته. كان مجاملاً ومتباعداً في الوقت نفسه، ولم يكن من النوع الذي يتحمل الحمقى. وقد سررت بمقابلته ولكنني ظللت بحاجة إلى معرفة المزيد عنه.

قال ڤينس: «يا ديڤيد، إن جاك حريص جداً على ضغط النفقات، وهو يبحث عمن يعيد هيكلة التأمين الموجود حالياً ويعززه».

قلت: «إنه يريد توفير النقود».

«بالضبط يا ديڤيد، فإذا جئت بأقل كلفة فإنك تفوز بالصفقة».

قلت: «إنني غير مستعد أن أخوض حرب تكاليف يا ڤينس، سيما عندما لا أمتلك جميع الحقائق».

سألني ڤينس: «وما الذي تريد أن تعرفه؟».

«حسناً، منذ متى يسيطر على الشركة، وهل أسسها بنفسه؟».

«منذ عشر سنوات، ولكنه لم يؤسسها بنفسه بل اشتراها من شخص آخر».

«وهل كانت كبيرة في ذلك الوقت؟».

«نعم».

«إذاً لم يحدث الكثير من النمو منذ أن اشتراها أليس كذلك؟».

«لا ليس بشكل حقيقي، ولكننا نتطلع إلى رؤية الكثير من النمو قريباً. لقد أعاد جاك هيكلة الشركة ودفع نحو انتاج الكثير من البضائع الجديدة ولم تبدأ المنتجات الجديدة بالنزول إلى الأسواق إلا العام الماضي والنمو المبدئي إيجابي للغاية».

«ومن أين جاء بالمال ليشتري الشركة؟».

«إن جاك ثري للغاية. وقد جنى ثروة من الأعمال العقارية، وحوّل بعض أرباحه لشراء هذه الشركة».

فسألته: «إذاً فلديه، الكثير من الممتلكات غير هذه الشركة؟».

«آه نعم، الكثير من الممتلكات الأخرى، وحصة كبيرة في شركة تنقيب كان قد ساعد على جمع رأس مالها منذ عشرين سنة خلت».

«وبكم يقدّر مجموع ثروته؟».

«أخمن أنها في حدود الخمسة وعشرين مليوناً».

«فهو قد حقق الكثير من النمو لرأس ماله ولكن ليس في شركة الأغذية».

أجاب ڤينس: «أعتقد ذلك»، ثم سألني: «إلام ترمي يا ديڤيد؟».

«وهل جميع احتياجات التأمين التي يريدها موجودة في الملخص؟».

«نعم».

«وهي جميعها محددة بمرحلة زمنية».

«نعم، فكما ترى، إنه واع جداً لأهمية المال ويحرص على كل دولار، ولذلك فإنه يأمل حقاً أنك تستطيع أن تأتيه بخطة تأمين توفر له النقود».

«لا تقلق، سأوفر له النقود ولكنني لا أستطيع القيام بذلك بتأمين مرحلي».

«ما الذي تعنيه؟».

«إن لديه مشكلة خطيرة متعلقة بالضرائب على ممتلكاته. ويجب عليه ألاّ يقلق على حصته من أسهم شركته، بل على الأمور الأخرى. فعندما يموت، سيترتّب على ممتلكاته أن يدفع ضريبة على 75٪ من جميع أرباح ممتلكاته وأسهمه في شركة المناجم».

«يستطيع أن يؤجل سداد الضرائب إلى ما بعد وفاة زوجته».

«هذا تأجيل لسداد الضريبة وليس تخلصاً من دفع الضريبة».

ساد بعض الصمت على الجهة الأخرى من الهاتف.

قال ڤينس: «أعتقد يا ديڤيد أن عليك أن تكتفي بالعودة إلينا مع عرض أسعار بسيط مبني على الاتفاقية التي عرضناها. وجاك ليس مهتما بالتحدث عن أي تأمين يتجاوز ذلك».

قلت له: «ڤينس، إن عليّ أن أقوم بعملي».

التأمين المرحلي يشبه بلل الفراش

اتصلت في اليوم التالي بجاك لأحادثه.

عندما التقط الهاتف قال لي: «يا ديڤيد لقد كلفت ڤينس بمتابعة موضوع التأمين فهو الشخص الذي يجب أن تتعامل معه».

«ولكنني غير مهتم بموضوع التأمين إذا لم أتحدث معك أولاً».

أجابني جاك بهدوء تام «يؤسفني سماع ذلك».

«وأنا آسف أيضاً، إذ يبدو أن ڤينس مهتم بشراء أغلى أنواع التأمين لك».

أحسست وكأن جاك كان يصارع ضد رغبته في أن يقطع المكالمة في وجهي، ولكنني أدركت أنني قد نجحت في استثارة فضوله بعبارتي الأخيرة.

وأخيراً قال: «عفواً؟».

«إنه يريد الحصول على تأمين مرحلي وبما يكفي فقط لتغطية اتفاقية البيع والشراء الخاصة بك».

فصرح جاك قائلاً: «وهذا ما أريده أيضاً».

«والحكومة ستسر لذلك أيضاً».

«الحكومة؟».

«إن الحكومة هي التي سترث ممتلكاتك وليس أولادك».

«إنني لا أريد الحديث عن ممتلكاتي يا ديڤيد، فأنا قد رتبت جميع أموري الأخرى».

«يا جاك، إن أقل الطرائق تكلفة لدفع مستحقات الحكومة هي بالتأمين، وبالتالي فإن حاجتك إلى التأمين دائمة وليست مؤقتة».

«يعجبني التأمين المرحلي يا ديڤيد، والأمر بهذه البساطة».

«كان جاك يحوط نفسه بجدار صلب وكنت بحاجة إلى طريقة لأخترق دفاعاته، طريقة لأفتح فيها ذهنه. قلت له: «يا جاك، إن شراء التأمين الجزئي هو مثل بلل الفراش، فذات يوم يجب عليك أن تستيقظ وتبدل ملاءات السرير».

ضحك من أعماق قلبه لما قلته ولكن تحصيناته الدفاعية ظلت سليمة لم تمس. قال: «أحببت ذلك، ولكنني مضطر للإسراع وأتطلع قدماً لتسلم عرضك من ڤينس».

الصبر بانتظار حل دائم

لم أرسل عرضا إلى جاك، فمن الأكيد أن ڤينس لم يكن ينوي أن يدافع عن عرضي بالتأمين الدائم، ولم أكن مهتماً باستبدال بنود التأمين الحالي ببنود تأمين أرخص. كانت حاجة جاك إلى التأمين جدية وقد أردت أن أحل مشاكله الحقيقية. وأردت له أن يعرف أنني لم أكن مستعداً للمساومة على مواقفي لأكسب صفقة منه. ولم أتوقع منه أن يتراجع عن موقفه، ولكنني أدركت أنني على الأقل سأكسب بعض الاحترام منه. كما أنني عرفت أيضاً أنه ذات يوم ينبغي عليه أن يواجه مشكلة ممتلكاته وأملت أن يتذكرني عندها.

قام جاك بشراء هيكلية جديدة لغطائه التأميني من وكيل آخر. ولكن بما أنني احتفظت بڤينس كزبون لي في تأمينه الشخصي، فقد حافظت على زيارته في مكتبه من آن لآخر، وكنت دائم الحرص على الدخول للسلام على جاك. وخلال

أحاديثي القصيرة كنت دائماً أذكره بأن لديه التأمين الخاطئ. بل إنه ذات مرة طلب إليّ أن أعيد على مسامعه ملاحظتي حول تبلل الفراش ليضحك منها ثانية. ومع أننا كنا نعزز العلاقة في ما بيننا، إلا أنه لم تبدُ عليه أي بادرة للتراجع، إلا أنني كنت أعلم أن تلك اللقاءات القصيرة من شأنها أن تمنعه من نسياني، في حين كنت أترقب الفرصة لإعادة التقدم بعرض عمل جدي. وجاءت تلك الفرصة بعد سنتين عندما كانت الشركة تخوض عملية إعادة هيكلة. ومرة أخرى عرض التأمين على حفنة من وكلاء التأمينات بمن فيهم أنا. ولسوء الحظ كان الموضوع عبارة عن تكرار للتجربة السابقة. كان جاك ببساطة لا يتحمل أي نقاش حول التأمين الدائم، وبدا أن الجميع بمن فيهم ڤينس وبقية وكلاء التأمين يسايرونه في توجهاته باستثنائي.

بعد ذلك بعدة سنوات تلقيت المكالمة التي كنت أتوقعها.

قال ڤينس: «ديڤيد، نريد منك تأميناً بقيمة 10 ملايين دولار على جاك».

سألته: «وهل جاك هو الذي يدير العملية مرة أخرى؟».

«كلا، هو يريد التأمين، ويريده على طريقتك أنت».

علمت أن جاك كان يقارب الخامسة والستين من عمره، وكانت معظم تغطيته التأمينية المرحلية على وشك الانتهاء، ومن الواضح أن أحد مستشاريه قد استفاق على المشكلة المعلقة. كان لدى جاك تأمين بقيمة 4 ملايين دولار لفترة محددة، ولكن

الوقت كان متأخراً جداً لتحويله إلى تأمين دائم، إذ كان عليه أن يقوم بذلك قبل أن يبلغ الستين من سنه. إن الحصول على تأمين جديد في سنه ليس بالأمر السهل، وكنت أعلم أن صحته جيدة بشكل معقول، ولكنني فكرت بأنه سيكون من الحكمة أن نتقدم بطلب تأمين أقل قيمة، بدلاً من طلب الكثير في البداية وعدم الحصول على أي شيء.

قلت لڤينس: «حسناً، ولكن لم لا نجرب الحصول على ثلاثة أو أربعة ملايين أولاً؟ وهذا يجنبنا بعض الاختبارات الطبية القاسية. إذا أخذنا عمره بالحسبان فإنني أعتقد أن أفضل طريقة هي أن نبني قيمة التأمين تدريجياً وببطء».

قال ڤينس: «يا ديڤيد، إن جاك يريد عشرة». ومن نبرة صوته أدركت أن جاك لن يحتمل أي خيارات أخرى. لقد تحول عناده الذي عاكسني به طول سنوات عدة إلى مصلحتي الآن.

نصحت جاك بإجراء جميع الفحوص الطبية اللازمة للتأكد من قابليته للتأمين، فكانت النتيجة أن صحته كانت ممتازة وأنه كان مؤهلا للحصول على غطاء تأميني كامل بقيمة 10 مليون دولار. وكان جاك مسروراً، وبالطبع كنت أنا كذلك. لقد فزت بثقة جاك، ولكنني لم أربح الصفقة بعد. فوكيل تأمينه الحالي، جنباً إلى جنب مع بقية الوكلاء الذين عملوا معه على مدى السنوات الماضية تقدموا في محاولة للحصول على هذه

الصفقة، وأدركت أن الأمر لن يكون سهلاً، وأنني سأضطر إلى التقدم مزوداً بأفضل الحلول الممكنة، وانجلى الأمر عن معركة حقيقية. وقد فزت بالصفقة في النهاية ولكنني لم أحقق ذلك إلا بعد أن طبقت بعض الاستراتيجيات عالية المستوى الخاصة بالقضايا الكبرى. وسأبين ماهية هذه الاستراتيجيات في الفصل الحادي عشر وكيف استخدمتها لإبرام هذه الصفقة. ولكنني أستطيع أن أقول شيئاً واحداً أنا متأكد منه، وهو أنني لو لم أتمسك بأسلحتي لما تمكنت أبداً من إطلاق قذائفها. وعندما قدمت البوليصة المبرمة لجاك قلت له: «بالتأكيد إنك قد جعلتني أعمل بجد من أجلها، ولكنني ممتن لك».

أجاب جاك وهو ينظر إليّ مباشرة: «إن سبب مساندتي لك، هو أنه خلال تلك السنوات، كنت الوكيل الوحيد الذي جاء إليّ وأخبرني أنني كنت أمتلك التأمين الخاطئ، لقد كنت محقاً، أما الآخرون فكانوا يتملقونني».

الاستراتيجية الثانية: خزّن قضاياك

كان الوكلاء الذين باعوا جاك بوهلن تأمينه المرحلي قد فشلوا في إدراك حاجة جاك إلى التأمين الدائم. ولو أنهم كانوا قد أدركوا ذلك لكانوا استخدموا التأمين المرحلي أساساً للمثابرة والإلحاح على تحويله إلى تأمين دائم. ومن المهم أن ينظر إلى التأمين المرحلي بصفته أداة للمثابرة في الإلحاح على الزبون لتحويله إلى تأمين دائم عندما تكون تلك هي حاجته الحقيقية.

فإذا انخرطت في قضية يكون الزبون فيها متردداً حول التزام التأمين الدائم، فإنني سأعمل على إبرام التأمين المرحلي معه لأحصل على الغطاء اللازم وأضمن قابلية الزبون للتأمين. ولكنني أعمل على أن يدرك زبوني أن التأمين المرحلي ليس إلا إجراء مؤقتاً، وأنا أسمي ذلك تخزين قضاياي، فبعد أن يصبح التأمين نافذاً، يتمثل التحدي الذي يواجهني في أن أحوله في تاريخ لاحق إلى تأمين دائم. وقد يصبح هذا صعباً بعد أن يشعر الزبون بأمان التأمين، ولكنك على الأقل مسيطر على تفاصيل العملية. لقد كان من واجب عملاء جاك أن يعرضوا له حاجته إلى التأمين الدائم وأن يحثوه على تغيير غطائه التأميني، ولكنهم كانوا يخشون إن هم عارضوه أن يخسروا عملهم معه. لقد منحني تقاعسهم فرصة انتهزتها وكلفتهم في نهاية المطاف العمل برمته. عندما تبيع تأميناً مرحلياً لتغطية احتياجات دائمة، فإنك إنما تخلق الفرصة للمزيد من الأعمال في المستقبل لمصلحتك، وبالطبع فإن عليك أن تضمن أنك أنت الذي يقوم بعملية التحويل وليس أشخاصاً آخرين. إن قضية دومينيك غريغوري التي أشرت إليها في الفصل الثامن كانت تمثل عملا قمت بتخزينه عبر التأمين المرحلي.

كنت قد بدأت بالتعامل مع دومينيك بعد مقابلته في حفلة عشاء أقامها صديق مشترك. وقد تحدثنا في الحفلة عن شركته الخاصة للاستثمارات. وكان مستمتعاً بالحديث عن أعماله ويشعر بالإثارة نتيجة مغامراته مع مشتقات الأسهم المالية. وبما

أنني قد استمتعت بالإصغاء إليه، فقد ساد الانسجام بيننا. ومع نهاية السهرة كنت قد أدركت أنه كان غنياً جداً، ودون أي غطاء تأميني. فاقترحت عليه أن نتناول الغداء معاً ذات يوم لأرى إذا كانت هناك أي طريقة أستطيع أن أساعده فيها. وقد وافق على ذلك، واجتمعنا بالفعل بعد شهرين في مطعم وسط المدينة.

التأمين: نوع من المشتقات

وفي أثناء الغداء أخبرني أنه قد تداول بموضوع التأمين مع أحد محاسبيه الذي كان من الصنف المعادي لفكرة التأمين. وقلت لدومينيك إنني لن أحاول بيعه أي شيء في أثناء الغداء الأمر الذي أراحه كثيراً. وقررت أن أتطرق إلى موضوع التأمين مداورة.

قلت: «إنك مفتتن بعالم المشتقات، أليس كذلك يا دومينيك؟».

أجاب: «نعم».

سألته: «وكيف ذلك؟».

وبدأ دومينيك يشرح بحماسة حبه للمشتقات. وبدا أنه كان مفتوناً بفكرة وجود عالم خفي من الأموال مختبئاً خلف عالم الأسواق الحقيقي، وهو في الوقت نفسه أكبر منه بكثير. ففي عالم المشتقات يمكنك أن تجني الأموال حتى لو ساءت حالة السوق طالما أنك قد راهنت على ذلك. فإذا راهنت أن سعر

الذهب سينخفض بمقدار 20 دولاراً خلال الشهور الأربعة المقبلة، وسارت الأمور كما توقعت فإنك تكون الرابح.

بعد برهة قلت له: «أنا أيضاً أعمل بالمشتقات يا دومينيك»، فبدت عليه الحيرة إلا أنني أردفت قائلاً: «فالتأمين هو نوع من المشتقات».

«وكيف ذلك؟».

«إنه من المشتقات لأنه في جوهره، مثله في ذلك مثل جميع المشتقات، يقوم على المراهنة. ولكننا بدلاً من أن نراهن على أنماط للسلوك متعلقة بالأسواق، فإننا إنما نراهن على حياة الفرد أي على وقته. فعندما يشتري أحدهم تأميناً على الحياة مني، فذلك يشبه عملية رهان من جانبنا. ففي بوليصة بقيمة مليون دولار، على سبيل المثال، إنما أراهنهم بقيمة مليون دولار بأنهم لن يموتوا هذه السنة. فإذا افترضنا أن القسط السنوي كان 10,000 دولار، ففي هذه الحالة يكونون قد راهنوني بمبلغ 10,000 دولار بأنهم سيموتون قبل نهاية السنة. ويمكن تجديد هذا الرهان سنوياً طول مدة البوليصة ما داموا يدفعون قسطهم السنوي. ولكنهم سيموتون في النهاية وسيحصلون على دفعة بقيمة مليون دولار، فهو رهان ذكي. والمخاطر الناجمة عن هذا الرهان الوحيد على حياة إنسانية وحيدة تخفف عبر نشر الخطر على حياة الآلاف من البشر الآخرين. وعندما يشتري أحدهم التأمين على الحياة فإنه في واقع الأمر يشتري مشتقاً مبنياً على الاحتمالات المعقدة لموعد

موته وموت كل حامل بوليصة غيره».

قال دومينيك: «لم أنظر إلى الأمر أبداً على هذا النحو».

«إن التأمين هو بمثابة حماية ضد خطر الموت. والموت في الحقيقة يعني خسارة الوقت. فالوقت والخطر هما وجهان لعملة واحدة، فلن يكون هناك أي خطر إذا لم يكن هناك من غد، والعكس صحيح. فكلما اتسع أفقنا الزمني ازداد الخطر. وما أقوم به عندما أبيع أحدهم تأميناً هو أن أضع أرضية حماية تحته وتحت غده. فإذا لم يكن هناك من غد، إذا كان العالم سينتهي في منتصف هذه الليلة فكم عقد تأمين تعتقد أنني سأبيع؟! لا شيء».

ويبدو أن الحديث عن التأمين كمشتق قد أثار اهتمام دومينيك. وأدى حديثنا على الغداء إلى اجتماع في مكتبه بعد ذلك بأسبوعين، وإلى تقصي وضع ممتلكاته والضرائب المستحقة عليها. وشرحت له أن التأمين هو أفضل الطرائق لدفع الضريبة لأنه يؤدي إلى دفع مبلغ معفى من الضرائب في لحظة استحقاق دفع الضريبة. وقد أعجبته هذه الفكرة ولكنه لم يتحمس لدفع أقساط للتأمين مدى الحياة، وكذلك الأمر مع محاسبه. أخبرت دومينيك أن حاجته للتأمين كانت دائمة، وأن المشكلة المتعلقة بممتلكاته لن تختفي عندما يصبح في الستين أو السبعين من عمره. ورغم جهودي فإنه ظل متردداً في الموافقة على عرضي بالتأمين مدى الحياة. وحرصاً على إنقاذ

الصفقة وتخزينها للمستقبل فقد عرضت عليه تأميناً مرحلياً، وقد وافق على التأمين المرحلي ولكنني كنت مدركاً أنه سيواجه ذات يوم مشكلة القسط المتزايد والانتهاء الحتمي للغطاء التأميني. وكما ذكرت في الفصل الثامن فقد انتهى الأمر بدومينيك بأن اتصل بي ليسألني عن مشكلة القسط المتزايد، وأدت هذه المكالمة إلى فتح النقاش حول الصفقة مجدداً، وتمكنت في الجولة الثانية من بيعه التأمين الدائم.

الاستراتيجية الثالثة: واظب على الاتصال

إن الحصول على موعد من زبون محتمل لصفقة كبرى ليس بالأمر السهل، ويحتاج إلى الكثير من المثابرة. ومع أن رفض عقد لقاء هو أمر مثبط للهمة، إلا أنني أعلم أنه يندر أن تكفي مكالمة هاتفية وحيدة، وأنه لا بد من تكرار المحاولة قبل أن أنجح في الحصول على موعد لمقابلة. إنني لست من طراز وكيلي المبيعات الذين يلجون في طلب الموعد من الزبون المحتمل، فإذا لم يرغب ذلك الزبون المحتمل في مقابلتي أتقبل الأمر، ولكنني أترك الباب دائماً مفتوحاً أمام فرصة أخرى في المستقبل. وعادة أستأذنهم في الاتصال بهم ثانية عندما تتوافر لديّ فكرة جديدة قد تكون ذات منفعة لهم. وغالباً ما يوافق معظمهم على طلبي ذاك. وكما قلت مسبقاً، فإن منظوري طويل المدى، وسأطارد الزبون المحتمل سنوات عدة، محاولاً بناء علاقة به عبر سلسلة من الاتصالات الهاتفية، ولأنني أعلم أنني لا

أمتلك إلا بضع لحظات على الهاتف أخبرهم بسرعة عن سبب اتصالي، وأحاول أن أجعل تعليقاتي من النوع الذي يعلق في الذاكرة قدر استطاعتي. وعندما أتصل بالزبون المحتمل مرة ثانية بعد بضعة شهور، فإنهم عادة يتذكرونني، فأنا لا أعود غريباً تماماً في نظرهم. إن بضع مكالمات هاتفية عبر السنين من شأنها أن تجعل الزبون المحتمل لطيفاً لدرجة أن أكسب منه موعداً للقاء. لقد تطلب مني الأمر ثلاث سنوات من الاتصالات المستمرة للحصول على موعدي الثالث والحاسم مع رولف - وهو الشخص الذي افتتحت هذا الكتاب بقصته - وكان رولف عندها أكثر من مجرد زبون محتمل، فقد كان زبوناً فعلياً. لقد امتحن رولف الحدود القصوى لقدراتي على الاحتمال والمثابرة. ولإعطائكم فكرة عما مررت به للحصول على الموعد الثالث فإنني أحب أن أخبركم بسرعة قصة علاقتي العاصفة مع رولف.

مطاردة رولف

كان لقائي الأول مع رولف في خلال الصفقة ذات الملايين الاثنين وأربعين التي تحدثت عنها في الفصل الثالث، ومع أنه كان أحد اثني عشر شريكاً في الشركة، إلا أنه كان أكثرهم قوة بشكل واضح. لم يكن أي منهم يمتلك أغلبية الأسهم، ولكنهم كانوا جميعاً يرجعون إليه في اتخاذ القرارات وكأنه يدير كل شيء. وكنت أعرف أنه يجب على أي عمل مستقبلي مع شركته أن يحصل أولاً على موافقته، فقد كان

المقرّر. ولذلك فإنني بعد إبرام صفقة الاثنين وأربعين مليون دولار بذلت جهداً خاصاً في متابعة الاتصال مع رولف. وقد اتصلت به ذات أمسية وطلبت أن أراه لأعرض عليه عرضاً لغطاء تأمين شخصي. وقد وافق على رؤيتي.

الاجتماع الثاني مع رولف: دفعة أولى فورية

وصلت إلى مكتبه قبل بضع دقائق من الوقت المحدد للقائنا في الثامنة صباحاً وانتظرت في الردهة. وفي تمام الساعة الثامنة دخلت غرفة مجلس الإدارة حيث كان رولف جالساً في طرف طاولة ضخمة من خشب البلوط.

قلت: «صباح الخير يا رولف».

«وصباحك». أجابني بطريقة تشير إلى عدم رغبته في مواصلة أي حديث شخصي. وكان ذلك اجتماعي الشخصي الثاني برولف. ولم يرفع الحاجز الشخصي في الاجتماع الأول كما أن الأمر لم يتغير كثيراً منذئذ. لقد كان آلة عمل وغير مستعد لتحمل لحظة وقت ضائع، أو أي ضعف في الناس الذين كان يتعامل معهم. ولذلك، وبعد تحياتنا القصيرة شرعت على الفور في تقديم عرض للتأمين الشخصي بقيمة مليون دولار، وشرحت له بسرعة وبشكل شبه ميكانيكي كيفية عمل هذه الخطة التأمينية، ولماذا يحتاج إليها، وكيف أن هذا التأمين سيكون بمثابة أساس يمكننا البناء عليه في المستقبل. فنظر إلى العرض لبضع ثوان ثم قال: «نعم».

فأخرجت استمارة طلب تأمين وسألته إذا كان وضعه الصحي قد تغير منذ آخر عملية تأمين أجريناها له.

أجاب على الفور: «كلا».

فتحت الاستمارة وأشرت إلى موضع التوقيع قائلاً: «وقع هنا».

رفع رولف الغطاء عن قلم الحبر الذي يخصه ووقع ثم نهض مغادراً.

قلت باقتناع: «أحتاج إلى شيك لتغطية الدفعة الأولى».

توقف عن متابعة سيره، وتوجه إلى جهاز الهاتف الموضوع في منتصف طاولة الاجتماعات وضغط على زر النداء الداخلي.

قال: «يحتاج السيد كاوبر إلى شيك»، ثم استدار إليّ قائلاً: «تلك كانت هيلين Helen، وهي ستقوم بما ترغب فيه».

غادر رولف الغرفة بينما جلست في مكاني متسمراً. لقد بدا الأمر سهلاً جداً. وبعد برهة وضعت استمارة الطلب في حقيبتي وذهبت لأبحث عن هيلين، وبعد ذلك بعشر دقائق غادرت مبنى رولف باستمارة طلب موقعة وشيك للدفعة الأولى. لقد كان الأمر سهلاً جداً.

وفي طريق عودتي بالسيارة إلى مكتبي فكّرت بذلك الاجتماع، إنني لم أقابل أحداً من قبل مثل رولف، لقد كان من ذلك النوع من الزبائن الذين تحبهم وتخشاهم في الوقت نفسه.

فإذا أحب ما تعرضه عليه، فإنه يتخذ قراره في سرعة البرق، أما إذا عثر على خطأ في عملك، فإنه سينبذك نهائياً من حياته. لقد كان معك أو ضدك، ولا حل وسط بينهما. لقد كان اليوم معي، ولكنني سأكتشف قريباً معنى أن تكون على الطرف الآخر.

بعد عدة شهور من وضع تأمين المليون الإضافي على رولف، حاولت أن أتابع الموضوع معه باجتماع آخر. كنت آملاً إجراء فحص تفصيلي لممتلكاته لأخلص إلى التوصية بحقيبة تأمينية متكاملة، وقد أجريت بضعة اتصالات هاتفية، ولكن الجواب لم يردني على أي منها. وواظبت على المحاولة لمدة أسابيع دون جدوى. ولم أعرف كيف أنظر للموضوع. لقد كنت أدرك أن رولف رجل مشغول بصورة استثنائية، ولكنني توقعت منه أن يجيب عن مكالماتي. وفي نهاية المطاف، توصلت إلى أنني ربما كنت في أسفل قائمة أولوياته، لذلك قررت أن أتريث بضعة شهور.

الإلغـــــاء

عندما عاودت الاتصال به بعد بضعة شهور، لم يكن حظي أحسن حالاً. ولكن الذي حدث هو أنه في مطلع السنة التالية قام رولف بالاتصال بي.

قال لي عبر الهاتف: «أريد أن ألغي بوليصة المليون الدولار».

قلت: «هل لي أن أسأل لماذا؟».

«لأنني أريد أن ألغيها».

خنقت شعوري بالذعر وقلت له: «لديك بعض المستحقات في بوليصتك لذلك سأحتاج منك إلى توقيع استمارة إلغاء لتحصل على نقودك».

صرح بشكل قاطع: «لا أريد أن أوقع على أي شيء».

«ولكن مالك. . ».

قال: «لا أريد أي مال» وأنهى المكالمة.

تملكني شعور بالخوف. لقد قام أكبر زبائني بإلغاء بوليصته للتو، وهو لم يقل لي السبب في ذلك. وبدأت أشعر بالذعر في ما يخص بوليصة تأمين شركته، هل سيقوم رولف بإلغائها هي الأخرى؟ دعوت بحرارة. وبعد عدة دقائق من البلبلة الذهنية تمكنت من تهدئة أفكاري. وحاولت أن أخمن سبب إلغائه للتأمين وسبب جفائه معي. ورغم الجهد الذي بذله فإنني لم أتمكن من التوصل إلى إجابة.

وكان أفضل تخمين توصلت إليه هو أنه كان منزعجاً مني. ولكنني لم أعرف لماذا. وقررت أن أتصل بمحاسب الشركة لأعرف إذا ما طرأت أي تغيرات بشأن التأمين على الشركة، وتمكنت من الوصول إلى المحاسب إدوارد ليروز Edward Lerouz في وقت لاحق من ذلك النهار وتحدثت معه باختصار، ولم أذكر المكالمة الهاتفية التي أجراها رولف، ولكنني سألته إذا كان هناك أي تحركات مؤخراً من شأنها أن تؤثر على البوليصة

التأمينية. أجابني بالنفي، فارتحت قليلاً، ولكنني ظللت أشعر بالقلق. فقد بقي عليّ أن أعرف ما الذي يجب أن أفعله ببوليصة رولف. وفي النهاية حولتها إلى بوليصة مدفوعة القيمة بالمبلغ المستحق لرولف. ولم يعد واجباً على رولف أن يدفع أي أقساط، ووفق رغبته، فإنه لم يتسلّم القيمة التي كان يجب أن تعاد إليه.

مرت الأسابيع ولم يطرأ أي جديد على موضوع تأمين الشركة، فبدأت أنام بشكل أفضل. ولكنني واصلت الاتصال بالسيد ليروز بين حين وآخر لأتحدث معه باختصار عن الشركة. وبعد ذلك بنحو سنة، في غضون إحدى مكالماتنا الهاتفية، أعلمني السيد ليروز أن إعادة هيكلة جذرية للشراكة في المؤسسة هي الآن قيد التخطيط.

ووفقاً للسيد ليروز، فإن سبعة من الشركاء الإثني عشر سيبيعون حصصهم في الشركة إلى خمسة أشخاص جدد. وعند اكتمال عملية البيع سيكون هناك عشرة شركاء بدلاً من اثني عشر شريكاً، وسيظل رولف الشريك الأقوى. سألت ليروز إذا كانوا سيمولون عملية البيع عبر الاقتراض فأجابني بالإيجاب. ثم سألته عن الحجم المتوقع للقرض، فأجابني بأنه سيكون 30 مليون دولار. وكان للشركاء السبعة الذين يبيعون أسهمهم حصص أصغر في الشراكة من الخمسة الآخرين. وقمت ببعض الحسابات في رأسي لأحاول تخمين حجم النمو في الشركة منذ أن قمت بالتأمين الأصلي، ثم حسبت متطلبات التأمين الحالي،

وكان الجواب الذي توصلت إليه هو 100,000,000 دولار فكدت أنزلق من على كرسيي إلى الأرض.

قلت: «ومتى سينجزون عملية البيع يا إدوارد؟».

«لست متأكداً، ولكنني أعلم أنهم يخططون للأمر الآن».

«علينا أن نحمي تلك القروض بالتأمين، مثلما علينا الحصول على تأمين جديد للشركاء الأصليين ليعكس القيمة الحقيقية للشركة».

قال إدوارد: «يجب عليك أن تتكلم مع رولف يا ديڤيد».

كان إدوارد محقاً، فأي تأمين جديد بحاجة إلى رعاية رولف.

لم أكن متطلعاً إلى معاودة الاتصال برولف، ولكنني أدركت أنه لا مندوحة من الأمر. لقد كان من الواضح أن الغطاء التأميني له ولبقية الشركاء لم يكن كافياً. لقد نمت ثروتهم الجماعية أكثر من مرتين خلال السنوات القليلة الماضية. وللحصول على العمل الجديد كان لا بد لي من إعادة إرساء علاقتي مع رولف.

اتصلت برولف في وقت متأخر من تلك الأمسية، ومر أسبوع من دون أن يجيب عن اتصالي، ثم حاولت ثانية، وهذه المرة حصلت عليه شخصياً عبر الهاتف، فقد أخطأت عاملة الاستقبال ووصلتني به مباشرة معتقدة أنني شخص آخر.

قال رولف: «نعم».

«مرحبا يا رولف، إنني ديڤيد كاوبر».

«نعم» قالها رولف بنبرة أكثر خشونة.

«لديّ مفهوم جديد في التأمين أحب أن أعرضه عليك، وهو عبارة عن خطة تأمين معدومة الكلفة». كانت تلك عبارة عن مفهوم جديد طورته مؤخراً حيث تتكون الفائدة المجنية عند الوفاة من القيمة الإسمية الأصلية بالإضافة إلى الأقساط، بالإضافة إلى الفوائد التي تجنيها تلك الأقساط. لقد بعت بنجاح التأمين معدوم الكلفة إلى مجموعة من الزبائن وقد أردت أن أعرضه على رولف لأستعيد ثقته، فإذا نجحت في عقد هذه الصفقة معه على أساس شخصي، فإن موقفي سيكون أفضل عند طرحها على الشراكة الجديدة.

أجابني: «لا وقت لديّ».

«أتفهم ذلك. ماذا لو أنني اتصلت بك بعد شهرين لأرى إذا كنت ستجد الوقت عندها؟».

بعد صمت قصير أجاب: «حسناً».

الرجل الذي يتحلى بالمثابرة

اتصلت بعد شهرين ونجحت في الوصول إليه ثانية، ولكنني تعرضت لتجربة مماثلة. والحقيقة أنني تابعت على هذا المنوال طول سنة ونصف، إلى أن غير خطابه في نهاية الأمر، فبدلا من أن يقول لي إنه مشغول، قال لي «يا لك من إنسان مزعج».

كان منزعجاً حقاً وبحثت يائساً عن طريقة لإنقاذ المحادثة. وكان الجواب الوحيد الذي استطعت أن أفكر به هو أن أقول

له: «إنك لا تفهم طبيعة عملي»، فأجاب ببعض التعالي: «ما الذي تعنيه بقولك إنني لا أفهم طبيعة عملك؟» قلت: «لا، هناك مقولة في عالم أعمالي تنص على أنه لا يتمتع أحد بقوة الاحتمال التي يتمتع بها الشخص الذي يبيع عقود التأمين».

وساد الصمت ثانية فيما تسارعت نبضات قلبي، ثم سمعته يضحك قائلاً: «أنت جاد حقاً».

أجبت: «نعم» وبدأ خفقان قلبي بالهدوء.

«متى تستيقظ في الصباح؟».

«عيِّن الوقت الذي تشاء، وسأستيقظ قبلك».

«سأتوجه إلى المطار في السابعة صباحاً، ويمكنني أن أقابلك في الطريق ولك خمس عشرة دقيقة من وقتي».

التأمين عديم الكلفة

كما بينت لكم في الفصل الأول فقد رتبنا لموعد عند منعطف معين على الطريق السريعة المؤدية إلى المطار. وفي خلال ذلك اللقاء لم يبد رولف أي إشارة توحي بأنه كان يحمل لي بعض المشاعر السلبية. لقد أصبح الموضوع من الماضي وعلمت أنني لن أكتشف أبداً الأسباب التي دفعته لإلغاء البوليصة السابقة أو تجاهل مكالماتي الهاتفية. وفي سيارته الليموزين، عرضت على رولف مجموعة من ستة عروض مختلفة، عبارة عن تنويعات على خطة التأمين عديمة الكلفة. وعادة لم أكن

أعرض مثل هذا العدد من الخطط، ولكنني كنت أعلم أن هذه هي الطريقة التي يحبها رولف. لقد كان يحب أن يرى جميع خياراته وأن يقومها بنفسه. وقد تطلب الأمر منه بضع ثوان ليدرس العروض جميعها ويتخذ قراره. وبالطبع فقد كان الخيار الصحيح.

اختار رولف خطة قيمتها الإسمية الأصلية مليونا دولار. وسيدفع رولف الأقساط طيلة عشر سنوات فيحصل على بوليصة مدفوعة القيمة. وستزيد القيمة الاسمية بمقدار الأقساط المدفوعة بالإضافة إلى الفوائد المركبة التي ستجنيها مبالغ تلك الأقساط بمعدل 4٪ سنوياً. والكلفة النهائية للتأمين ستكون الفرق بين النسبة 4٪ والنسبة التي سيجنيها لو أنه استثمر أمواله في موضع آخر. ولأن رولف كان مصنفاً ضمن فئة الضرائب التي تبلغ 50٪ فإن هذا كان يعني أنه يجني فائدة بقيمة 8٪ لأنه لو استثمر أمواله خارج خطة التأمين فإن عليه أن يدفع الضرائب عن الأرباح، وبالتالي فقد كانت هذه الخطة أقرب ما يمكن الحصول عليه إلى التأمين عديم الكلفة. وقد أعجبت رولف هذه الفكرة.

كنت أعتمد على سرعة رولف في استقرار رأيه، لأن ما كنت أهتم به حقاً هو الحديث عن التأمين على الشراكة. وكان قد بقي لديّ بضع دقائق عرفت أن رولف سيمنحني إياها. لقد وافق على تخصيصي بخمس عشرة دقيقة وسأحصل على وقتي، ولكن من دون زيادة. ناقشت معه تمويل الشراكة الجديدة وكيف أن الحاجة إلى التأمين قد نمت لتصل إلى 100,000,000 دولار. وقلت

لرولف إننا نستطيع تنفيذ التأمين على أساس الكلفة المنعدمة نفسها. فوافق على تنظيم لقاء مع محاسبيه ومحاميه لمزيد من النقاش حول هذا الموضوع.

وعبر الأسابيع القليلة التالية عقدت عدة اجتماعات مع رولف ومستشاريه. وكانت الحاجة إلى التأمين واضحة بشكل مبهر، ولم يشكك أحد في جدواها. أما نوع التأمين المطلوب فكان مسألة أخرى. كانت هناك أسئلة كثيرة من طرف المحاسبين والمحامين وقلق بشأن الحجم الكبير للدفعة الأولى. وكنت حريصاً على إبرام الصفقة وتوثيقها ووضع بعض التأمين في حيز التنفيذ فلجأت إلى استراتيجيتي في التخزين، واقترحت خطة تأمين لخمس سنوات قابلة للتبديل والتجديد. ووافق الجميع على ذلك، ولكن، وكما هو الحال في جميع القضايا الكبرى، فإن هذه الصفقة كانت لا تزال على بعد أميال عدة من الإنجاز. ففي القضايا الكبرى تتمثل الصعوبات الكأداء في عملية توثيق العقد لدى شركة التأمين، وهنا تعرضت لمشاكل كادت أن تودي بالصفقة. وتطلب الأمر مني الاعتماد على استراتيجية أخرى من استراتيجياتي للتغلب على عقبات كان من شأنها أن تصيب الصفقة في مقتل. وتلك هي استراتيجيتي الرابعة والأكثر أهمية فيما يتعلق بموضوع التحمل والمثابرة. ولكنني قبل أن أعرض هذه الاستراتيجية سأطرح عليكم الأحجية الآتية.

النقاط التسع

قد تكونون على علم مسبق بهذه الأحجية، فإذا لم تكونوا

كذلك فيجب أن تجربوها. والتحدي هو أن تحاولوا وصل جميع النقاط بعضها ببعض باستخدام أربعة خطوط مستقيمة دون رفع القلم عن الورقة.

● ● ●

● ● ●

● ● ●

فإذا نجحتم في حل هذه الأحجية، أهنئكم، فأنتم مؤهلون للتعامل مع الصفقات الكبرى، أما إذا عجزتم فتوجهوا إلى نهاية هذا الفصل للحصول على الجواب. وستجدون أن الحل يتطلب منكم الخروج إلى خارج نطاق النقاط التسع، وهذه الجملة قد تبدو مألوفة لكم، لأنها تستخدم للدلالة على التفكير الخلاق، أو كما يسميها إدوارد دي بونو Edward de Bono - سقراط العصر الحديث - التفكير الجانبي. إنني أدين بإبرامي للعديد من الصفقات الكبرى لتقنية حل مسائل التفكير الخلاق، ولهذا السبب فإنني أدعو استراتيجيتي التالية بالخروج من دائرة النقاط التسع.

الاستراتيجية الرابعة: الخروج من دائرة النقاط التسع

في أحجية النقاط التسع يشرع الجميع تقريباً بحل المشكلة بأن يبدأوا بإحدى النقاط وبأن يواصلوا المرور فوق بقية النقاط

في أثناء رسمهم للخطوط. ولكن البقاء ضمن إطار النقاط التسع ليس بمحدد مفروض من قبل الأحجية، إنه قيد مفروض ذاتياً. ويمكننا الوصول إلى الحل بمجرد ملاحظة أن الفراغ الواقع خارج النقاط التسع هو جزء من الأحجية ومتاح للاستكشاف. وبعبارة أخرى، يصبح الحل متاحاً عندما ندرك أن القيود التي تحدد عملنا هي ليست بقيود على الإطلاق في واقع الأمر.

والأمر نفسه ينطبق على الكثير من الصفقات الكبرى، عندما يعني العثور على حل اكتشاف أي القيود حقيقية وأيها وهمية.

عندما يضع الزبون المحتمل أمامي اعتراضاً من شأنه أن يودي بالصفقة، ولا يمكن حله ضمن القيود التقليدية في عالم أعمالنا فإنني أعرف أنه يجب عليّ الخروج من دائرة النقاط التسع، فإذا حاولت أن أبيع العقد بتجاهلي لاعتراضهم فإنني سأخسرها. ومع أن مواجهة هذا النوع من الاعتراضات من شأنه أن يحطم الأعصاب إلا أنني أراها فرصة لإضافة القيمة إلى عملي وأبرر سبب حاجة الزبون إليّ. وسأبين لكم الآن بعض الاعتراضات وكيف تعاملت معها في صفقة المئة المليون دولار.

المهمة المستحيلة

بعد أن وافق رولف وفريق مستشاريه على العرض الخاص بالتأمين المرحلي، عشت لحظة هاربة من الراحة. لقد ظللت

أطارد رولف طوال سنوات للحصول على فرصة التعاقد على تأمين الشراكة الجديدة. ولكن الطريق كان ما يزال طويلاً. وكنت أعرف أنني لم أكن أمتلك رفاهية الاسترخاء. وفي اليوم التالي لتلقي إشارة الموافقة اتصلت بالمحاسب إدوارد ليروز.

قلت له: «يا إدوارد، إننا سنحتاج إلى الكشوفات المدققة مالياً والخاصة بالشركة للاستناد إليها في عقد التأمين».

«آسف يا ديفيد لا يسعني القيام بذلك». أغمضت عينيّ متأسفاً فهذا ما كنت أخشى سماعه. كنت أعرف أن رولف وشركاءه كانوا شديدي الحرص على الخصوصية في ما يتعلق بأعمالهم، ولكنني كنت آمل أن يتفهموا الحاجة إلى التعاون مع متطلبات شركة التأمين.

«يا إدوارد، لا توجد شركة تأمين تتعامل مع المبالغ التي تطلبونها دون كشوفات مدققة مالياً. لا يمكنك أن تتوقع من شركة تأمين أن تأخذ على عاتقها مخاطر بقيمة 100,000,000 دولار من دون القيام بواجبها من تمحيص وتدقيق، إذ يجب أن يتأكدوا تماماً بأن الشركة تساوي هذا القدر».

«ديفيد إنني أتفهم المشكلة، ولكن، وببساطة، لا توجد طريقة يوافق معها رولف على إخراج كشوفات مالية مدققة. اسمع، لم لا تسأله بنفسك».

«شكراً يا إدوارد». أعدت سماعة الهاتف إلى مكانها وجلست وراء مكتبي، من دون مستندات مالية ملائمة لن يكون

هناك أي تأمين، وستضيع صفقة المئة مليون. وقد تنازعتني رغبة في أن أتصل برولف فوراً لتأكيد هذه المشكلة، ورغبة في أن أظل متعلقاً بالأمل في أن يتعاون رولف معي. وبعد ذلك بثوان، بينما كنت لا أزال جالساً في مقعدي أفكر بالأمر دخلت عليّ زوجتي تيري وكانت قد قدمت لملاقاتي لنتناول الغداء معاً.

تقدمت نحوي مبتسمة لتعطيني قبلة ثم جلست في مقعد مواجه لمكتبي. ومن الواضح أنني كنت ضائعاً في لجة أفكاري.

«هل أنت بخير يا ديڤيد؟».

أجبتها بلهجة غير مقنعة: «إنني بخير».

نظرت تيري إليّ نظرة العارف وقالت: «ما الأمر؟».

«الصفقة».

سألتني باهتمام: «ما الذي طرأ عليها؟» كانت تيري تتابع أعمالي عن كثب وكانت مطلعة على ملاحقتي لرولف، وقد انتشت فرحاً عندما علمت بحصولي على الموافقة المبدئية، كانت تعلم أن الأمر لن يكون سهلاً، ولكنها كانت متفائلة.

قلت لها: «إنهم لا يريدون أن يعطونا كشوفاتهم المالية».

«آه» كان جوابها والحبور يتلاشى من على وجهها.

صمتنا لبرهة من الزمن ثم سألتني تيري «هل تستطيع إبرام التأمين دون تلك الكشوفات».

«كلا. لا أرى كيف».

فاستجمعت تيري ابتسامتها وقالت: «ستجد طريقة ما يا ديفيد، إنك دائماً تنجح في ذلك».

قلت لها: «أعلم ذلك» محاولاً إخفاء الشكوك التي كانت تساورني من الداخل، لم أكن أريد لها أن تقلق فبادلتها ابتسامتها واقترحت أن نتوجه لتناول الغداء.

بعد الغداء توجهت إلى المكتب واتصلت برولف.

قلت: «رولف، إنني أتفهم حرصك على الخصوصية، إن شركات التأمين شديدة الحرص على المعلومات الحساسة، وستكون كشوفاتك المالية في حرز أمين».

قال رولف: «يا ديفيد، يمكننا أن نتيح لكم أشكالاً مختلفة من المعلومات، ولكننا لا نصدر كشوفات مدققة مالياً».

«سيكون من الصعب من دونها أن نجد شركة تأمين تقبل بذلك».

فقال ببرود: «عندها لا نبرم الصفقة».

«لم أقل إن الأمر سيكون مستحيلاً، بل قلت إنه سيكون صعباً». وبالطبع لم تكن لديّ أدنى فكرة في ما إذا كان هذا ممكناً أم لا، ولكنني لم أرغب بأن يعتقد رولف أن الصفقة قد ألغيت.

كنت أحترم اهتمام رولف بالحفاظ على خصوصياته

ولذلك أدركت أنه كان اعتراضاً حقيقياً وليس مجرد حجة لتجنب المضي قدماً في عملية التأمين. وحل هذه المشكلة لم يكن يكمن في العثور على طريقة لإقناع رولف بتزويد المؤمِّن بكشوفات مدققة مالياً. فهذا سيشبه محاولة وصل النقاط التسع بعضها ببعض مع البقاء ضمن المربع. ولم أكن قد سمعت أبداً عن صفقة بمثل هذا الحجم أبرمت من دون كشوفات مدققة مالياً. ولكن كان لا بدّ من إبرامها، وكان عليّ أن أجد حلاً للمشكلة باستكشافي للمنطقة التي تقع «خارج المربع».

وضعت نفسي موضع المؤمِّن وتساءلت عن السبب الذي يدعوه لطلب الكشوفات المدققة مالياً. والجواب كان أنهم كانوا بحاجة إلى ضمانات بأن المعلومات المالية الواردة في استمارة طلب التأمين كانت صحيحة. ولكن ربما كانت هناك طرق أخرى لطمأنة المؤمِّن، وبعد أن أنهيت المكالمة مع رولف بدأت بالاتصال بجميع الكتّاب الرئيسيين في شركات التأمين الذين كنت أتعامل معهم وسألتهم فيما إذا كانوا يقبلون ببدائل عن الكشوفات المدققة مالياً.

أجاب أول خمسة اتصلت بهم بأن ثمة استحالة مطلقة في قبول عقد التأمين من دون كشوفات مالية مدققة، إلا أن ستيفن، كبير كتاب التأمين في الشركة السادسة التي اتصلت بها قال إنه مستعد للخيارات الأخرى. وهذا ما كنت أبحث عنه: انفتاح صغير لا أكثر. والآن كل ما كان عليّ القيام به هو المجيء ببدائل أخرى. وللقيام بذلك كان عليّ أن أسترخي وأفكر بشكل خلّاق.

طلبت من سكرتيرتي أن توقف مكالماتي الهاتفية طيلة الدقائق العشرين التالية وذهبت للاستلقاء على أريكتي في الطرف الآخر من مكتبي. وضعت وسادة تحت رأسي فيما رفعت قدميّ فوق مسند الأريكة وأغمضت عيني، وكنت أرى وهجاً برتقالياً ناجماً عن ضوء النيون المعلق في السقف يتسرب من تحت غطاء عيني. تخيلت أنني موجود على شاطئ في فلوريدا أستمع إلى الأمواج تلطم الرمال، وبدأت بالاسترخاء. أردت أن أزيل جميع مخاوفي المتعلقة بالقضية بحيث أفكر بوضوح وموضوعية، غير أنني يجب أيضاً أن أفكر بالطريقة نفسها التي يفكر بها كبير كتاب التأمين في شركات التأمين لأتمكن من اكتشاف بديل مقنع للكشوف المدققة مالياً.

عندما شعرت بأنني أصبحت جاهزاً للأمر، حولت نفسي ذهنياً إلى كاتب تأمين وسألت نفسي عما أحتاج إليه لإزالة شكوكي عن الوضع المالي للشركة. تأملت حول هذا الموضوع بضع دقائق. إن عدم الحصول على كشوفات حسابات مدققة يعني عدم الحصول على أي شيء مكتوب، ولكن ربما لا يحتاج كاتب التأمين إلى أي شيء مكتوب، فآلاف صفقات العمل تبنى على مصافحة، وهذه المصافحة تكون فعّالة ما دمت تثق بالشخص الذي تصافحه. وربما يمكنني أن أفوز بثقة كاتب التأمين إذا وجدت طرفاً ثالثاً يضمن رولف. لا شك في أن المصرف الذي يتعامل معه رولف لم يأل جهداً في تحري وضعه المالي، وأنه قد اقتنع بقدرته على سداد القرض الذي

تبلغ قيمته 100,000,000 دولار. ولا شك في أن كاتب التأمين سيوافق على تأمين رولف فيما إذا أكد له المصرف بأن الوضع المالي للشركة كان سليماً. وأثارني الأمر فهذا هو السبيل لتأمين القضية.

نهضت عن الأريكة واتصلت بكاتب التأمين الرئيسي ستيڤن، واقترحت عقد اجتماع بينه وبين سكرتارية شركته وبين محاسبي ومصرفيي رولف. وقد أعجبته الفكرة فاتصلت برولف لأحصل على موافقته، فأبدى مساندته واستعداده للتعاون.

عقد الاجتماع بعد ذلك بثلاثة أسابيع، وقد تعمدت عدم حضوره احتراماً لاهتمام رولف بالحفاظ على خصوصيته. وبدلا من ذلك جلست قرب هاتف مكتبي أترقب بعصبية الحكم الذي سيصدر. وبعد بدء الإجتماع بأربع ساعات تلقيت الاتصال الهاتفي. لقد اطمأن المؤمّن على الوضع، ولكن ذلك لم يعن نهاية الأمر، فلا نزال بحاجة إلى موافقة الشركة التي تقوم بإعادة التأمين، ولكن ذلك أنجز في النهاية بفضل جهود ستيفن. وفي تلك الأثناء كانت الاختبارات الطبية قد أنجزت وأبرمت، وبذلك ختمت الصفقة، أو هذا ما بدا عليه الأمر إلى أن ظهرت عقبة جديدة.

كابوس الأقساط

بعد أن سمعت الأخبار المتعلقة بالموافقة النهائية من الشركة المعيدة للتأمين اتصلت برولف لأرتب أمور الدفعة الأولى.

قال: «نحب أن ندفع على أقساط شهرية يا ديڤيد». وكنت أعلم أن الطريقة الوحيدة التي يمكن لشركة التأمين أن تقبل معها بالدفعات الشهرية ستكون على أساس السداد بالتحويل التلقائي من الحساب المصرفي، ومع أن الزبون سيدفع 10٪ أكثر مقابل امتياز الدفع عبر أقساط شهرية، إلا أن شركات التأمين كانت تزعم بأن معالجة الشيكات الشهرية تكلفها كثيراً.

قلت له: «إذاً علينا أن نرتب الأمور بحيث تسحب شركة التأمين القسط مباشرة من حسابك المصرفي».

«كلا لن تفعل ذلك».

«ولكن».

قال رولف: «لا أحد يستطيع مساس حسابنا المصرفي».

سألته: «هل يمكنك قبول الدفع بأي طريقة أخرى؟ سنوياً، كل نصف عام، كل ربع؟».

«كلا، لماذا أعطي شركة التأمين كل المال مقدماً». وقد فهمت وجهة نظر رولف، فبدفعه للأقساط شهرياً سيكون بإمكانه أن يستثمر الجزء المتبقي من الأقساط السنوية. وإذا أخذنا بالاعتبار حجم القسط السنوي فإننا نجد أن كلفة هذه الفرصة كانت كبيرة.

قلت: «أتفهم ذلك».

بعد انتهاء حديثي مع رولف اتصلت بستيڤن وسألته إذا

كان بإمكانه إعداد ترتيب خاص يدفع بموجبه رولف الأقساط شهرياً، قال إنه لا يعتقد أن هذا ممكن ولكنه سيبذل جهده. وبعد بضعة أيام عاد ستيڤن للاتصال بي حاملا النبأ السيئ، فهم آسفون ولكنهم لا يستطيعون قبول الدفعات الشهرية. فحسب وجهة نظرهم كانت طرق دفع الأقساط المعتمدة لديهم تتمتع بقدر كاف من المرونة، وأصروا أنه لو أن رولف أراد هذا التأمين، فإنه لم يكن ليجد مشكلة في السداد وفقاً لإحدى طرائق التسديد المعتمدة لديهم.

لم أصدق أنني بعد أن بذلت كل هذا الجهد لإبرام الصفقة تواجهني في النهاية مثل هذه العقبة الكأداء. ولم يقبل لا رولف ولا شركة التأمين أن يتراجعا عن موقفيهما. ووصلنا إلى نهاية طريق مسدود، ولم يكن هناك من حل تقليدي لهذه المعضلة، فوجب عليّ الخروج مجدداً من مجال النقاط التسع، فعدت إلى أريكتي لأتأمل ثم نهضت بعد ذلك بنصف ساعة والحل في ذهني. اتصلت بستيڤن عارضاً عليه اقتراحي.

قلت له: «ستيڤن، إذا لم يكن رولف يرغب في السماح لكم بالنفاذ إلى حسابه، فربما يجب أن نقوم بالأمر بالاتجاه المعاكس».

فسألني بارتباك: «ما الذي تعنيه؟».

«أعط رولف حق النفاذ إلى حسابكم».

ساد الصمت قليلا.

ثم بدأ ستيڤن الكلام: «حسناً، نحن لم نفعل هذا من قبل أبداً، ولكنني لا أرى مانعاً في ذلك».

والآن كان كل ما عليّ أن أفعله هو الحصول على موافقة رولف. فاتصلت برولف وأخبرته عن الفكرة. «يمكنك أن تضع شركة التأمين في سجل مرتبات موظفيك، فتدفع لهم القسط الشهري مباشرة في حسابهم».

«نعم يا ديڤيد، سنقوم بذلك».

وهكذا تمكنت أخيراً من إبرام صفقة المئة مليون دولار.

الاستراتيجية الخامسة: غادر منصرفاً

أحب أن أعرض آخر استراتيجياتي المتعلقة بالمثابرة قبل أن أختم هذا الفصل. والحقيقة هي أنها الوجه الآخر للمثابرة: الانصراف.

إن جاذبية الصفقات الكبرى كبيرة جداً، وكلما سمعت عن زبون محتمل يبحث في السوق عن تأمين تراوح قيمته بين 30 مليون إلى 50 مليون دولار يتسارع خفقان قلبي. ولكنني أعلم أن عليّ ألاّ يجب أن أقفز إلى الصفقة من دون إعداد سابق. إذ عليّ أن أقوم بواجبي على أكمل وجه وأن أتبع الاستراتيجيات المطلوبة للإعداد للقضية وكأنها صفقة لا تتجاوز قيمتها مئة ألف دولار. فإذا استثارني الأمر أكثر مما يجب، قفزت إلى قلب القضية، فإنني أخاطر بإضاعة وقتي وقد أجد في نهاية المطاف أنه لم تكن هناك صفقة في الأصل، ولو أنني كنت قد قمت بالاستعدادات اللازمة لأدركت أن الصفقة لم تكن متاحة أصلاً.
إن سوق الصفقات الكبرى يذكرني بالأقاصيص الإغريقية القديمة حول حوريات البحر، اللواتي كن يغوين البحارة بأصواتهن

الجميلة بأن يقفزوا من سفنهم فيلقون مصرعهم على الصخور الغادرة. فعلى وكلاء التأمين أن يتنبهوا دوماً لأنفسهم لئلا يسقطوا فريسة رغباتهم المغرورة فيتحطموا على الصخور.

ولكنك حتى عندما تبذل أقصى جهدك في الإعداد للقضية فإنك قد تظل عرضة لأن تضل طريقك. فالقضايا الكبرى معقدة للغاية، وغالباً ما يكون من الصعب أن نعد للقضية بالجودة التي نرغب فيها. والاستراتيجية التي تصعب علي أكثر من غيرها هي إيجاد صانع القرار. وكنت في كل مرة أتخلى فيها عن صفقة كبرى يكون السبب في ذلك هو فشلي في العثور على صاحب القرار. ولسوء الحظ فإنني كنت أجد نفسي متورطاً بعمق في القضية قبل أن أدرك ذلك.



وفي نهاية المطاف ومهما تكن قد بذلت من جهد على الصفقة فإنك إذا لم تستطع العثور على متخذ القرار عليك أن تغادر منصرفاً.

الأرنب البري الأحمر

قضيت ذات مرة عدة شهور وأنا أطارد صفقة تبلغ قيمتها السنوي 300 مليون دولار. وكنت قد دعيت للعمل لهذه الصفقة من قبل وكيل آخر أملاً في أن أتمكن بواسطة سحر ما من إبرام الصفقة. وكانت قضية تتطلب جهداً ؟ سببت لي الكثير من الجري وأنا منقطع الأنفاس، وانتهى بي إلى أن الأمر أنتقل

عبر خارطة أوروبا من فرنسا إلى اللوكسمبورغ، ومن اللوكسمبورغ إلى ألمانيا. وبعد نصف دزينة من الرحلات والعديد من المكالمات الدولية بعيدة المدى لم أستطع، رغم أفضل جهودي، العثور عل صانع القرار.

كنا نتعامل مع وسيط لزبون محتمل، وقد طلبت إليه عدة مرات إعطائي الفرصة للحديث مع الزبون المحتمل مباشرة، وكان يعدني دائماً بتحقيق اللقاء، ولكنه كان ينكث بوعوده دوماً. وفي النهاية أدركت أنني لن أتحدث أبداً مع صانع القرار فقررت أن أتخلى عن القضية. وقد تحطم الوكيل الآخر أمام فكرة التخلي عن صفقة بقيمة 300 مليون دولار، وكذلك كانت حالتي، ولكنني أدركت أنه لم تكن هناك صفقة، ولم أرغب في إضاعة دقيقة أخرى من وقتي الثمين.

دغدغني يا ديڤيد

لا تتمثل المشكلة في بعض الأحيان في عدم العثور على صاحب القرار، فأنت قد تجد صاحب القرار ولكنه عاجز عن اتخاذه. وقد حدث هذا معي عدة مرات.

عملت ذات مرة من أجل صفقة تبلغ قيمة بوليصتها 20 مليون دولار. وكان الزبون المحتمل كريماً جداً في خلال العملية برمتها، ولم يظهر إلا الحماسة للصفقة، وبدا كأن عملية البيع ستكون لقمة سائغة، إلا أن الشكوك بدأت تساورني عندما راح الزبون المحتمل يؤجل اجتماعنا الأخير المرة تلو الأخرى.

وكان مهذباً لطيفاً في تأجيله للاجتماع: «أنا آسف يا ديڤيد، ولكنني منشغل جداً هذا الأسبوع، لنقم بذلك في الأسبوع المقبل، أعدك». وفي الأسبوع التالي كان يعيد التأجيل وهكذا طول ستة أسابيع متتالية. وكانت هذه الصفقة قد أخذت الكثير مني وبت أتطلع إلى إبرامها، والحقيقة أنني كنت في ذلك الوقت في حاجة ماسة للنقود، ولكنني توقفت عن الاتصال بعد سبعة أسابيع، لو أنه كان جادا فإنه سيتصل بي.

ولم نتحادث بعد ذلك أبداً.

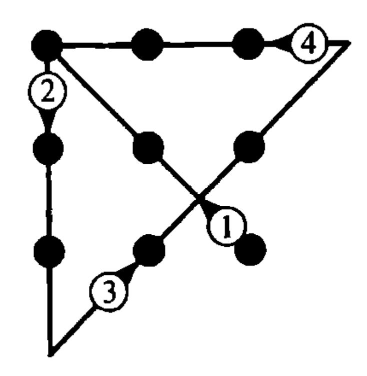
صيد الفيلة

أنا صياد فيلة، والقضايا الكبرى نادرة مثلها في ذلك مثل الفيلة، وعندما تجد إحداها فلا بد أن تأخذها بالحسبان. وأنا أعتمد على إبرام الصفقات الكبرى لأنه قد تمر عليّ شهور من دون أي مبيعات، وخلال فترة الجفاف هذه قد تنضب السيولة المتاحة لي، ولهذا السبب فإنني أركز كل جهودي عليها، وغالباً ما تكون التجربة مثيرة لشتى ضروب المشاعر والانفعالات، صعوداً وهبوطاً بسرعة فائقة، ولكنني أؤمن بالاستراتيجيات التي طورتها، وأعرف أنني إذا التزمتها، وتمسكت بمواقفي، وخزنت قضاياي، وثابرت على الاتصال، وخرجت إلى خارج نطاق الدوائر التسع فإن لديّ حظاً كبيراً في الحصول على الصفقة. ولكنني لا أواظب على متابعة قضية إلا إذا كنت مؤمناً بأن الإبرام النهائي لها ممكن. فإذا لم أؤمن بذلك فإنني أتخلى

عنها. وفي ما يخصني، فإن معرفة متى تغادر منصرفاً هي بالأهمية نفسها لمعرفة متى تتشبث بالقضية.

خمس استراتيجيات للمثابرة في الصفقات الكبرى:

1. تمسّك بمواقفك.
2. خزّن قضاياك.
3. واظب على الاتصال.
4. اخرج من دائرة النقاط التسع.
5. غادر منصرفاً.



القسم الرابع

كيف تصبح وكيلًا مختصاً بالصفقات الكبرى؟



10

التصــــور

وبصوت تكاد تشوبه نبرة اليأس استدرت إلى هس Huss وسألته: «لقد رأيت الوكلاء يأتون ويذهبون عبر السنين، فما الذي يحتاج إليه الأمر لتكون ناجحاً في هذا العمل؟» توقف برهة، ونظر قليلاً إلى السقف ثم قال: «خطط لعملك واعمل وفق خطتك».

قبل أن أبيع أي بوليصة في حياتي، وقبل أن أصبح أهم وكيل مبيعات في فرعي، وقبل أن أصبح مؤهلا للجلوس حول طاولة المليون دولار المستديرة، أو على رأس الطاولة، وقبل أن أبيع تأميناً بقيمة 100 مليون دولار، تصورت ذلك كله في ذهني أولاً.

أذهاننا هي المكان الذي نصوغ فيه حياتنا برمتها. فأصدقاؤنا، والناس الذين نتزوجهم، والمهن التي نختارها هي جميعا مرتبطة بطريقة رؤيتنا لأنفسنا في أذهاننا. إننا نعيش الحياة

التي نعتقد في وعينا الباطن أننا نستحقها. لا تستطيع أن تعيش كبيراً إذا كان هناك صوت يهمس في رأسك أنّك صغير. وبالنسبة للقلة المحظوظة فإن التفكير في الأمور الكبرى يأتي بشكل طبيعي، أما بالنسبة لنا، سائر الناس، فإن علينا أن نجهد من أجل ذلك. وأنا أجهد من أجل ذلك كل يوم في حياتي.

لقد بينت لكم في الفصل الثاني كيف نجحت في الاستمرار في الأيام الأولى لحياتي المهنية عبر رؤيتي لنفسي اليوم كما أحب أن أكون في غدي، وبتطويري لخطط من شأنها أن تجعل مستقبلي أمراً واقعاً. ولم تكن تلك الاستراتيجيات إلا مجرد بداية. وفي هذا الفصل سأعرض لكم الاستراتيجيات الخمس التي طورتها لاحقاً لمساعدتي، لا على البقاء والاستمرار فحسب، بل لتحقيق الامتياز كوكيل للصفقات الكبرى:

1. تصوّر أهدافك.
2. خطِّط لعملك واعمل وفق خطتك.
3. درّب ذهنك على النجاح.
4. تصوّر صفقتك.
5. استخدم قوة التصور لحل أزمات الصفقات الكبرى.

الاستراتيجية الأولى: تصور أهدافك

إنه لمن المستحيل على مندوب المبيعات أن يفكر بأمور صغيرة وأن يبيع صفقات كبيرة، وهذا يماثل استحالة أن يفكر بالأمور الكبيرة وأن يبيع صفقات صغيرة. ومع أخذي لهذا

التصريح بعين الاعتبار فقد أجبرت نفسي على التفكير بالأمور الكبرى.

والاستراتيجية الأولى للتفكير بالأمور الكبرى هو أن تتصور ذلك في ذهنك. وعليك أن تحول الفكرة المجردة للنجاح إلى شيء ملموس عبر تصوره كهدف محدد.

وسأعرض لكم مثالاً من مطلع حياتي المهنية حيث مكنني هذا النوع من التصور على تحويل أفكاري الكبيرة إلى حقيقة.

لوحة الإنتاج

عندما بدأت عملي في عالم التأمين كوكيل لشركة نيويورك للتأمين على الحياة The New York Life Insurance Company كانت هناك لوحة إنتاجية ضخمة في المكتب المفتوح الذي كنا نتقاسمه جميعاً. كان هذا المجلس يتحكم بحياتنا، وكانت أسماؤنا تعلو وتهبط وفقا لأرقام مبيعاتنا الأسبوعية، وكانت حظوظنا تصعد وتهوي. وكان الرجال والنساء الذين يمتلكون المهارات وقوة التحمل للبقاء في قمة المجلس هم نجوم المكتب، يجنون المال، ويمازحون الإدارة، ويشترون الملابس الأنيقة، ويقودون أفضل السيارات الجديدة. وكنت وكيل مبيعات مبتدئاً، رصيده من المبيعات قليل جداً، عالقاً في أسفل السلم الوظيفي. وفي الأسابيع الأولى من عملي عانيت وكابدت من مجموعة من المكالمات الهاتفية الصعبة التي لم تثمر، ومجموعة من لقاءات العمل الخائبة. وبدا أن الآخرين جميعاً

في المكتب يعملون بشكل جيد عبر شبكاتهم، ويجلبون حفنة من البوليصات كل أسبوع.

كنت أعمل بجد من الاثنين حتى الجمعة، ولكن عملي الأهم كان يحدث يوم السبت. ففي صبيحة السبت كنت أجلس أمام لوحة الإنتاج وأحدق فيها. كنت وحيداً في المكتب، أجلس على كرسيي الدوار، وعيناي مثبتتان على تلك اللوحة. كنت أرى كل اسم وكل دولار ناجم عن كل عملية بيع أبرمها كل وكيل، ولكنني كنت أرى شيئاً واحداً بشكل مختلف، كنت أرى اسمي في رأس تلك القائمة. ذلك كان هدفي: أن أكون المنتج الأول في فرعنا. وتصورت لوحة الإنتاج واسم «ديڤيد كاوپر» مطبوعاً في الجزء الأصفر من اللوحة، وهو الجزء المخصص للمرتبة الأولى.

ولكي أحوز المرتبة الأولى كنت أعرف أن عليّ القيام بأكثر من مجرد التصور.

الاستراتيجية الثانية: خطط لعملك واعمل وفق خطتك

الوصيــة

ذات مرة، أثناء فترة وجودي في أسفل السلم الانتاجي، حظيت بمقابلة قصيرة مع هس Huss مديري الأول. كنا نجلس متقابلين في مكتبه، وكنت أستطيع أن أرى من خلفه عبر النافذة التي تطل على المكتب الكبير الحجرات التي كان الوكلاء

يحتلونها، وكان عدد منهم منهمكاً بالتحدث هاتفياً، فذكروني بحيوانات المختبرات التي تشترك في تجربة لدراسة أنماط السلوك. ومثل الكائنات حسنة التدريب، كانوا يلتقطون سماعة الهاتف، ثم يتحدثون، ثم يضعونها في مكانها، ثم يعاودون الاتصال ثانية، مرة إثر مرة إثر مرة. وفجأة أحسست بثقل كبير، لقد كنت أحدهم، وربما كنت المرشح الأقوى لأخرج من التجربة في الجولة المقبلة. وبصوت تكاد تشوبه نبرة اليأس استدرت إلى هس وسألته: «لقد رأيت الوكلاء يأتون ويذهبون عبر السنين، فما الذي يحتاج إليه الأمر لتكون ناجحاً في هذا العمل؟» توقف برهة، ونظر قليلاً إلى السقف ثم قال: «خطط لعملك واعمل وفق خطتك». وكذلك كان الأمر.



تلك الفكرة البسيطة كانت المفتاح الحقيقي للتصور، فمن غير المفيد أن تجلس وتحلم طول اليوم. يلزمك أن تطور خطة لتمكينك من الوصول إلى أهدافك، وبعدها يجب عليك أن تنفذها.

خطتي للوصول إلى أعلى السلم

في عطلة نهاية الأسبوع التي تلت لقائي بهس حبست نفسي في شقتي وألقيت على نفسي مهمة تطوير خطة محددة من شأنها أن توصلني إلى أعلى السلم. كنت بحاجة إلى خطة سهلة التتبع، ذات نقاط محددة وواضحة بحيث أستطيع من خلالها أن أقيس أدائي. وبعد بضع ساعات من عصف الدماغ خرجت بخطة متكاملة لعملي في التأمين.

كان العنصر الأساسي في خطتي أمراً أسميه «الوحدة»، وكانت الوحدة عرضاً للتأمين بقيمة 100,000 دولار. وأتيت بمجموعة من الوحدات لأناس أعمارهم 30 و35 و40 و45. وكانت خطتي كما يأتي: في كل شهر سأبيع وحدة كاملة واحدة، ونصفي وحدة، وأربعة أرباع وحدة، وعشرة أعشار وحدة.

وكانت طريقتي كما يأتي: كلما قابلت زبوناً محتملاً فإنني سأقدم له دائماً الوحدة بقيمة 100,000 دولار وأقول له: «إنني أعرض عليك وحدة واحدة، تمعّن فيها وانظر في ما إذا كانت تعجبك، فإذا أعجبتك يمكنك الحصول على نصف وحدة، أو ربع وحدة، أو عشر وحدة، وهذا قرار يمكنك أنت فقط أن تتخذه». وللوصول إلى مواضع أعلى بقليل من خطتي المقررة كنت أحياناً أقول لزبائني المحتملين إن بوسعهم أيضاً أن يضاعفوا الوحدة.

سمحت لي هذه الطريقة بأن أطلب من الكثيرين من زبائني المحتملين أن يشتروا وحدة كاملة. وفي أول شهرين لم أحقق أبداً خطتي، بعت بضعة أعشار وحدات وربع وحدة وحيداً. ولكنني في الشهرين التاليين بعت المزيد من الأرباع ونصف وحدة وحيداً، ثم الكثير من الأرباع وبضعة أنصاف، وأخيراً في الشهر الخامس بعت أول وحدة كاملة لي، وبعد ذلك بفترة وجيزة بعت وحدة مضاعفة. ومع حلول ذلك الوقت كنت قد انتقلت إلى قمة سلم الإنتاج.

أهمية نقاط الارتكاز في الخطة

إذا كانت رؤياك كبيرة جداً وغير قابلة للقياس فإنها ستكون شبه مستحيلة على التنفيذ، ولهذا السبب فإنك بحاجة إلى خطة فعالة.



إن أساس أي خطة ناجحة هو أن تتشكل من مجموعة من نقاط العِلاّم تستطيع أن تقيس أداءك مقابلها وبصورة منتظمة. إنه لمن الأسهل أن تنجز مائة من الأمور الصغيرة والتي تتجمع لتحقق رؤياك من أن تحاول تحقيق رؤياك في صفقة عملاقة واحدة. والحيلة هي أن على كل خطوة أن تشكل مساهمة في الخطة الشاملة.

هناك قصة قديمة مفادها أن مسافراً في اليونان القديمة شاهد رجلاً جالساً على جانب الطريق فسأله: «أعذرني، ولكن كيف أصل إلى جبل الأوليمبوس Mount Olympus»، وصادف أن الرجل الذي وجه السؤال إليه لم يكن إلا سقراط Socrates فأجاب بحكمة: «فقط تأكد أن كل خطوة تخطوها تسير في الاتجاه الصحيح».

الاستراتيجية الثالثة: درب ذهنك على النجاح

بعد أن وصلت إلى قمة لوحة الإنتاج وضعت لنفسي أهدافاً أخرى. ولفترة من الزمن، كان أحد الأهداف يبدو أسطورياً بالنسبة لي، وهو أن أبيع بوليصة بمليون دولار. ولكنني مع نموي وتوسعي في عملي بدا هذا الهدف واقعيا أكثر فأكثر،

وذات أمسية في منتصف الستينيات قررت أن أضعه نصب عيني.

صفقة المليون دولار الأولى في حياتي

كنت جالساً أمام مقعدي، وبيدي اليمنى قلم ثمين ثقيل الوزن، وأمامي استمارة طلب تأمين. وفي الزاوية السفلى من الصفحة جاء في السطر الذي ينص على قيمة البوليصة: «مليون دولار»، شيء مذهل، لقد توقف قلبي عن النبض برهة.

بحرص، وأنا أتنفس بعمق محاولاً الاحتفاظ بثبات يدي، دونت اسم الزبون في الفراغ المحدد لذلك «صموئيل ف. كارش Samuel VÁ Karsh». وبجانب اسمه دونت تاريخ ميلاده «19 آب/ أغسطس 1909»، ثم تركت سطراً ودونت، والابتسامة تعلو وجهي، في الحقل الذي يحدد المهنة: «رئيس شركة». جلست وحملقت في الصفحات التي كانت أمامي لبرهة من الزمن. لم أستطع أن أحول عينيّ عن الرقم المدون: «مليون دولار».

تسارعت نبضات قلبي وشعرت بخفة في أمعائي.

وفجأة جاءني صوت من خلف كتفي الأيسر، «مرحباً ديڤيد، إنك تملأ استمارة طلب تأمين، كم تبلغ قيمتها؟».

كنت غارقاً تماماً بالطلب الذي كان أمامي لدرجة أنني لم أسمع صوت اقتراب أحدهم من خلفي، وكان ذلك الشخص هو برنارد ستولز Bernard Stoles صديقي وزميلي في العمل.

قلت له: «قيمتها مليون دولار».

أجاب: «يا الهي، لقد بعت بوليصة بمليون دولار» وربت

على كتفي ثم أطلق صفيراً خافتاً، «لم أكن أعلم أنك كنت تعمل لصفقة بهذا الحجم، هذا أمر لا يصدق».

وضعت قلمي جانباً، وأخذت نفساً عميقاً، واستدرت لمواجهته. تلاشى التوتر من على كتفي وعلت ابتسامة على وجهي.

«آسف يا بيرني Bernie، العشاء ليس عليّ الليلة، أنا لم أبع بوليصة بمليون دولار، وإنما مجرد ملء استمارتها».

أجابني والحيرة تبدو عليه: «مجرد ملء استمارتها؟».

قلت: «إنه تدريب جيد، فعندما أكتب بوليصة بمليون دولار لا أريد ليدي أن ترتجف». وعندها فتحت درج مكتبي ورميت استمارة الطلب فوق كومة من الطلبات الأخرى.

تساءل بيرني: «ما كل هذا؟» مشيراً إلى كومة الاستمارات.

قلت: «استمارات أخرى بقيمة مليون دولار».

نظر إليّ وهو غير مصدق وتساءل: «ماذا؟ لماذا تفعل ذلك؟».

شرحت له: «لمجرد التدرب، وعندما أبيع أول صفقة بمليون دولار، فإنني سألقي بجميع هذه الاستمارات في القمامة».

قصة المليون دولار الحقيقية

في فترة متأخرة من تلك السنة نجحت في كتابة أول استمارة طلب تأمين بقيمة مليون دولار، إلا أنها رفضت لأسباب مالية. إلا أنني لم أصب بخيبة أمل كبيرة لأنني قد نجحت أخيراً في كتابة استمارة أمام زبون محتمل حقيقي وفي إقناعه بتوقيعها. ومن جميع النواحي فقد أبرمت صفقة بمليون

دولار، ماعدا أنني لم أتقاضَ أتعاباً عنها.

وقد مرت ثلاث سنوات أخرى قبل أن أتمكن من كتابة أول عقد بقيمة مليون دولار ومن إنجاز العملية حتى نهايتها. وتلك كانت الصفقة التي تضمنت ستة مقاولين عقاريين والتي وصفتها بالتفصيل في الفصل السادس. والحقيقة أنها لم تكن مجرد صفقة بمليون دولار، فقد انتهى بي الأمر بكتابة بوليصة لكل من أولئك الستة بقيمة إجمالية تبلغ ستة ملايين دولار.

السبب العملي للتفكير بالأمور الكبرى

سيعتبر الكثير من الناس أن قيامي بملء كل تلك الاستمارات الوهمية تبديدٌ للوقت، وأنه كان الأحرى بي أن أقضي وقتي في البحث عن الزبائن المحتملين. ولكن دافعي الرئيس لكتابة كل تلك الاستمارات كان دافعاً عملياً، إذ لم أرغب بأن أتوتر عصبياً عندما أجد نفسي فعلياً جالساً أمام زبون محتمل لكتابة المعلومات الخاصة بالبوليصة. لقد كنت على ثقة بأن الأمر سينتهي بي إلى كتابة إحدى هذه البوليصات ولكنني كنت أخشى أن ترتجف يدي بشدة لدرجة أن أعجز عن الكتابة بخط مقروء.

كما أنني أؤمن بوجود فائدة خفية أيضاً من كتابتي لتلك الاستمارات الوهمية. فأنا أرى أن هناك جزءاً من الذهن لا يميز بشكل جيد بين الحقيقي والمتخيل. وعندما ملأت تلك الاستمارات فقد خدعت ذلك الجزء من ذهني لأقنعه بأن كتابة استمارات بمليون دولار كانت أمراً عادياً، وبما أن الذهن هو

المكان الذي نصوغ فيه حياتنا، فقد أصبحت البوليصات ذات المليون دولار حقيقة واقعة في حياتي.

لقد بينت لكم كيف ألجأ لقوة التصور لتحقيق الأهداف الكبرى في حياتي إلا أنني أستعملها أيضاً في كل حالة بشكل مختلف. وسأبين لكم الآن كيف استخدمت قوة التصور لإبرام صفقة تتضمن أموراً مشابهة لما ورد في قضية ليندروم وفيرنيك وبانتام التي رأيناها في الفصل السادس.

الاستراتيجية الرابعة: تصور صفقتك

صفقة كليفتون ذات الإثني عشر مليون دولار

انحنى السيد كليفتون Clifton مائلا على مكتبه، وأصبحت قادراً على رؤية خياشيمه تنتفخ وحدقتيه تتسعان وهو يقول لي: «يا سيد كاوبر، هل تتوقع مني حقاً أن أصدقك في زعمك بأنني بحاجة إلى بوليصة بقيمة 12 مليون دولار؟ لديّ في هذه اللحظة ممتلكات تزيد قيمتها على ذلك بكثير، والأكيد هو أنني عندما أموت سيمكننا استخدام هذه الموجودات لسداد ضريبة العقارات».

لم تطرف عيني. لقد كان سؤاله وجيها. كنت أتعقب هذا الرجل طيلة شهور محاولاً الحصول منه على موعد للقاء، وكنت أعرف أنه كان بحاجة إلى التأمين الذي كنت أعرضه عليه، وأنني إذا أردت الخروج من مكتبه حاملاً القسط الأول معي، فلا بد لي من أن أتغلب على اعتراضاته عبر كشفي

للمنطق الكامن خلف الحلول التي كنت أقترحها.

قلت: «هناك ثلاث طرق لتسوية حساباتك مع الحكومة بعد موتك يا سيد كليفتون. لسوء الحظ فإنك لا تمتلك سيولة نقدية كبيرة، فجميع موجوداتك مجمدة في المباني والأراضي التي تمتلكها، وهكذا فيمكنك دفع الضرائب المتوجبة بعد الوفاة بإحدى الطرائق الآتية:

1. بيع إحدى ممتلكاتك.
2. الاستدانة بضمانة ممتلكاتك.
3. عوائد بوليصة تأمين على الحياة.

وكما تقترح، فيمكنك بيع أحد ممتلكاتك، ولكن هذا سيحرم ورثتك من إمكانات النمو المستقبلي لقيمة تلك الممتلكات، فما إن تباع تلك الممتلكات حتى تصبح ممتلكات شخص آخر، وأي زيادة في قيمتها تطرأ عليها بعد وفاتك ستضيع على زوجتك وأطفالك. تذكر أن هناك دوماً سوقاً لأفضل ممتلكاتك، ولكن هذا سيترك لك أسوأ ممتلكاتك، وهي الممتلكات نفسها التي تستنزف السيولة النقدية لديك، ومن المحتمل جداً أن الممتلكات التي ستضطر إلى بيعها ليست هي التي تريد أن تخسرها».

غمغم مجيباً: «حسناً، وماذا عن الاقتراض؟».

قبل أن أدخل إلى عالم السيد كليفتون لم يكن قد فكر أبداً باحتمال تشتت أملاكه بعد وفاته، لقد كان رجلاً في مقتبل العمر ومع بعض الحظ فإن ذلك اليوم سيكون بعيداً عن الأنظار. إلا

أنني وجدت أنه قد بدأ يفهم المسـائل المطروحة أمامه. طوى ذراعيه على صدره واستند على ظهر مقعده ليصغي إلي ما سأقوله.

بدأت قائلاً: «إذا استدنت بضمانة ممتلكاتك، فسيكون عليك سداد هذا القرض بالأموال التي تتبقى لديك بعد دفع الأرباح».

فجأة تشتتت سلسلة أفكاري بسبب الزعيق العالي لمنبه سيارة خلفي. فاستدرت بسرعة ونظرت من فوق كتفي الأيمن، وعبر الزجاج الخلفي لسيارتي رأيت سيارة تويوتا كورولا صغيرة تقف خلف الدفاع الخلفي الأيمن لسيارتي، وكان السائق يلوح لي بإشارات غاضبة. وعندما نظرت إلى أمامي مجدداً، كان السيد كليفتون قد اختفى. والحقيقة أنه لم يكن موجوداً أصلاً، على الأقل ليس في العالم الحقيقي.

لقد قطع منبه السيارة تمرين التصور الذي أقوم به قبل كل اجتماع مبيعات أحضره. نظرت إلى ساعتي فوجدت أن الوقت قد حان فعلا للقاء السيد كليفتون. لوحت للسائق في سيارة الكورولا مشيراً إلى أنني أقوم بصف سيارتي، وأوقفت محرك السيارة ثم هرعت لعقد صفقة كبرى أخرى.

أسباب عملية لتصور الصفقة

لقد رأيتم في الفصل السابع أنني أحب الإعداد لكل عملية بيع بدقة غير متناهية. وإحدى الاستراتيجيات الأساسية التي أتبعها لضمان نجاح كل لقاء هي أن أكرر تصور كيفية تطور المقابلة قبل أن أدخل مكتب الزبون المحتمل. وكما وجدتم في مثال السيد

كليفتون فإنني أتخيل الزبون المحتمل، وتفاصيل مكتبه، ثم أغرق نفسي تماماً في الحوار الذي يحتمل أن يدور بيننا.

وفي عملية التصور الذهني تلك، فإنني أتخيل كل اعتراض يمكن للزبون المحتمل أن يثيره، وأقدم أجوبة وحلولاً لكل منها، وأبدأ بتمثيل الأدوار في ذهني مثيراً الاعتراضات ومقدماً الإجابات، ونادراً ما أهتز مهما كان تصرفه شنيعاً لأنني تصورت كل نتيجة محتملة لهذا الاجتماع في مخيلتي.

إنني أتصور تفاصيل الاجتماع كلها، منذ اللحظة التي أقول فيها مرحباً لزبوني المحتمل وأشد على يده إلى اللحظة التي أغادر فيها حاملاً شيكاً بقيمة القسط الأول في حقيبتي. وأقضي أياماً قبل اجتماع المبيعات وأنا أراجع تفاصيل الاجتماع في ذهني مراراً وتكراراً محسناً إجاباتي، ومختبراً أي اعتراضات غير متوقعة. والحقيقة أنني أخطط دائماً لوقتي بحيث أصل مبكراً قبل الاجتماع فأجلس في سيارتي وأكرر عملية التصور مرة واحدة أخيرة. وعندما أدخل مكتب الزبون فإنني أكون واثقاً من نفسي ثقة أي محامٍ في يوم المحاكمة أو ممثل مسرحي يمشي على الخشبة وهو يردد السطور الأولى من هاملت Hamlet.

والفائدة العملية لهذا النوع من التصور المحدد بالمكان أنه يساعد على التحصين ضد اعتراضات الزبون المحتمل، وتكون النتيجة أنني لا أفاجَأ بأسئلتهم. إنني أقدم أجوبة ناعمة حسنة التحضير، الأمر الذي يزيد في إعطاء انطباع بأنني مهيأ بشكل حسن وعالي الكفاءة وواثق من نفسه. لقد أثبت هذا النوع من

الاستعداد جدواه في الكثير من المهن والحالات الأخرى، فلاعبو الغولف يلعبون المباراة بأكملها ذهنياً قبل أن يلتقطوا مضرب الغولف، وسائقو سيارات السباق يجرون السباق ذهنياً فيضغطون على الفرامل في جميع النقاط التي تتطلب ذلك، ويعينون اللحظة الدقيقة لكل تغيير في علبة المسننات. ودعوني أبين لكم مدى نجاح هذه الطريقة في قضية كليفتون Cilfton.

الحصول على العائدات

كنت جالساً قبالة السيد كليفتون في مكتبه، وقد سوقت نفسي بالفعل بصفتي الوكيل المناسب لهذه المهمة، وكشفت له مكمن الخسارة، وقدمت له حلي، ووصلت إلى مرحلة الإجابة عن اعتراضاته، ولم أفاجأ بالسؤال الأول الذي صدر عنه: «وَلِمَ يجب عليّ أن أشتري التأمين في حين لديّ ممتلكات أستطيع أن أبيعها، أو أن أستدين بضمانتها لدفع ضريبة التركات على ممتلكاتي؟».

وشرحت له منطقي دون أن أتعثر أو يبدو عليّ القلق أو عدم الطمأنينة. فبفضل عملية التصور التي أجريتها كنت واثقاً من نفسي ومسيطراً على الموقف. وقد هز رأسه موافقاً وأنا أعرض عليه كل نقطة من النقاط. وفي الختام قلت له: «وبالتالي فإن الاقتراض بضمانة ممتلكاتك سيكلفك فعلياً أكثر بكثير من شراء التأمين. فمعظم الناس يستخدمون رأس المال لتوليد الفائدة، أما ما أقوم به فهو أنني آخذ الفائدة وأولد لك رؤوس الأموال جميعها التي قد تحتاج إليها في حياتك،

وبدرجة أعلى من الضمان مما تستطيعه في حياة طويلة مليئة بالتخطيط والعمل الشاق».

«لا شك في أن لديك جواباً عن كل شيء».

بعد ذلك ناقشنا بعض مخاوفه الأخرى، وكنت قد توقعتها جميعاً، ومثلتها في ذهني، ويمكنني الإجابة عنها بسرعة وكفاءة. وعندما غادرت مكتبه في ذلك اليوم كنت أحمل في حقيبتي عقداً موقعاً للتأمين بقيمة 12 مليون دولار. وهذه هي قوة التصور الذهني.

الاستراتيجية الخامسة: استخدم قوة التصور لحل أزمات الصفقات الكبرى

يتسم سوق الصفقات الكبرى بكونه مثيراً وخطيراً في وقت واحد. ففي خلال المرحلة الطويلة من حالة الزبون المحتمل إلى حالة الزبون الفعلي هناك العديد من اللحظات المرهقة، لحظات تنهار فيها الصفقة بعد شهور من العمل الشاق والتفكير الخلاق. وفي أمثال تلك اللحظات أتمكن من اكتشاف معدني الحقيقي.

إنني لا أمر عبر الصفقات الكبرى دون أن يرف لي جفن، إذ تنتابني لحظات من الشكوك والمخاوف. ويجب عليّ في تلك اللحظات أن أقرر إذا كان عليّ أن أتمسك بالقضية أو أغادر منصرفاً. وذلك خيار صعب لأنني عندما أنخرط في أتون صفقة كبرى فإنني أكرس حياتي لها. فكل السنوات والآمال والأحلام تتوازن على حد السكين. إلا أن التصور يرشدني إلى اتخاذ القرار المناسب.

كيف أتصور الصفقة لأتخذ القرار؟

عندما تواجهني مشكلة في صفقة كبرى تبدو غير قابلة للحل فإنني أسترخي وانغمس كلياً في القضية. إنني أتناسى كل مخاوفي، وأتناسى كل الوقت والمال الذي صرفته حتى تلك اللحظة على الصفقة. ثم أتصور جميع المحادثات التي جرت بيني وبين الزبون المحتمل أو مستشاريه. ومع إعادة سردي للحوار، فإنني أركز على ما يقوله لي الزبون حقيقة، محاولاً التغلغل إلى أعماق نفسه. وأحاول أن أفهم المعنى الخفي الذي يكمن خلف ما يقوله فعلاً. وأبحث عن نقاط أو ملاحظات صغيرة ربما تكون قد فاتتني في أثناء لقاءاتنا أو محادثاتنا الهاتفية. وأحياناً أكتشف ثغرة في القضية لم أرها من قبل لأنني كنت غارقاً بعمق في تفاصيلها.

وفي بعض الأحيان أتوصل إلى حل خلاق لمشكلتي وأقرر أن أواصل المثابرة في هذه القضية. وفي حالات أخرى أكرر كل شيء في ذهني فلا أجد ثغرة أنفذ منها وأجبر نفسي على الاعتراف بأن الصفقة لن تتم.



وفي كلتا الحالتين فإن التصور هو المفتاح. إنه يسمح لي أن أرى حقل المعركة برمته من منظر أشمل وأقل عاطفية. إنني أتوقف عن التفكير بمدى رغبتي في إبرام البيع أو حاجتي له، وبالتالي أركز تركيزاً كلياً ولا أعود في خطر من أن أتخذ قراراً نابعاً عن اليأس.

إنني لا ألطم رأسي بالجدار عند ضياع صفقة لمجرد

رغبتي في الحصول على الشيك، كما أنني لا أغادر بسرعة لأنني أشعر بالغثيان من تكرار الإحباط في القضية. فهدفي عندما أقوم بعملية التصور الذهني هو أن أصل إلى قرار لا يقوم على العواطف والانفعالات. إنني أريد دائماً للمنطق والتصور أن يكونا وراء القرارات التي أتخذها.

فإذا قررت أن القضية ميؤوس منها، فإنني أتحرك إلى الأمام ولا أنظر إلى الخلف أبداً، ولكنني إذا عرفت أن بمقدوري إنقاذها فإنني أجد الحل وأعاود القفز إلى الحلبة. وفي ما يخصني، فإنني أجد متعة كبيرة في سوق الصفقات الكبرى بغض النظر عن القرار الذي أتخذه. وحتى عند عدم إبرام الصفقة، فإنني أستفيد منها عبر الدروس التي تعلمتها والناس الذين قابلتهم. أما إذا أبرمت الصفقة فإنني أواصل طريقي باحثاً عن صفقة أكبر.

ما قاله لي مديري

بعد أن أبرمت أول صفقة بقيمة مليون دولار، قال لي مديري شيئاً لن أنساه أبداً، قال: «يا ديفيد، في خلال جميع سنواتي في الإدارة قمت بتجنيد العديد من منتجي بوليصات المليون دولار ولكنك أول من نجح بينهم». لم أنس أبداً ما قاله لي، ليس لأنني كنت الشخص الذي نجح، بل لأن عبارته كشفت عن حقيقة طالما آمنت بها: فالقدرة على تحقيق أحلامنا تكمن فينا جميعاً.

خمس استراتيجيات للتصور:

1. تصوّر أهدافك.
2. خطّط لعملك واعمل وفق خطتك.
3. درّب ذهنك على النجاح.
4. تصوّر صفقتك.
5. استخدم قوة التصور لحل أزمات الصفقات الكبرى.



11

الوكيل العملاق

إنني لا أنظر إلى المقابلات والمواعيد التي أجريها مع زبائني المحتملين في الصفقات الكبرى باعتبارها اجتماعات لترويج المبيعات، بل أعتبرها بمثابة مقابلة أتنافس فيها على لعب دور المستشار ضمن فريقهم.

لتتمكن من بيع الصفقات الكبرى لا بدّ لك من أن تكون وكيلاً عملاقاً. وعلى الوكيل العملاق ألا ينسى أبداً أنه رجل مبيعات، ولكن عليه أن يكون أكثر من ذلك بكثير، عليه أن يصبح مستشاراً مالياً موثوقاً. وعندما أقابل زبوناً محتملاً، فإنني في واقع الأمر أسعى للحصول على وظيفة ضمن فريق مستشاريه، والحقيقة هي أنني أعدّ نفسي مفيداً لزبوني قدر فائدة محاسبه الرئيسي وأعضاء مجلس إدارته أو نوابه.

وسأعرض لكم في هذا الفصل الاستراتيجيتين الأساسيتين اللتين طورتهما لكي أصبح وكيلاً عملاقاً:

1. مكّن زبونك من اتخاذ القرار الصحيح.

2. وَلّدْ معارف جديدة.

فإذا أحسنت القيام بهذين الأمرين فإنك ستكسب ثقة الناس وأعمال أكثر الناس نجاحاً في البلد. وكما سترون في هذا الفصل، فقد استعملتهما لإبرام أكبر صفقة في حياتي: تأمين بقيمة 140,000,000 دولار.

الاستراتيجية الأولى: مكن زبونك من اتخاذ القرار الصحيح

إذا مكنت زبائنك من اتخاذ قرارات صحيحة فإنهم سيرحبون بك عضواً في فريقهم من المستشارين الماليين الموثوق بهم. ولتحقيق ذلك يجب أن تلتزم بأن توصل لهم أفضل المعلومات وأكثرها حداثة. يعرف عصرنا بعصر المعلومات ولكنه في الحقيقة يجب أن يعرف باسم عصر تغير المعلومات، لأن المعلومات التي نتعلمها اليوم ستفقد قيمتها غداً، وهذا يعني أنك قبل أن تصبح وكيلاً عملاقاً يجب أن تصبح وكيلاً ذكياً.

أن تصبح وكيلاً ذكياً

إنني أصف نفسي بصفتي وكيلاً ذكياً، لأن جزءاً مما أقوم به هو أنني أقدم معلومات منتخبة إلى زبائني تماماً كما يفعل «الوكلاء الأذكياء» الذين يصفهم نيكولاس نيغروبونته Nicholas Negroponte في كتابه «الصيرورة الرقمية Being Digital».

وتعريفه للوكيل الذكي أنه برنامج حاسوبي يعرف تماماً كل ما تريده، وكل ما تحبه، وكل ما تكرهه. ويتعلم هذا البرنامج منك تغير ذوقك عبر الزمن، وبالتالي فهو يمثل انعكاساً دقيقاً لك على الدوام. وهؤلاء الوكلاء يعملون دائماً لمصلحتك، وسواء كنت نائماً أو في عملك أو مسترخياً، فإن هؤلاء الوكلاء يجوبون عبر الانترنت يبحثون عن المعلومات التي تريدها. فمثلا، إذا كنت معجباً كبيراً بكرة القدم، فإن وكلاءك سيرسلون لك تقريراً في كل مرة يسجل فيها فريقك المفضل هدفاً، أو يفوز بمباراة أو يقوم بتبادل لاعبين. كما يستطيع الوكلاء أن يجمعوا ويرسلوا لك صحيفة مصممة على ذوقك ستكون بحجم وسماكة الصحيفة التي قرأتها هذا الصباح وجودتها، سوى أنها لن تحوي إلا المعلومات التي تجدها مثيرة للاهتمام. إن قوة هؤلاء الوكلاء تكمن في أنهم مع تجوالهم الدائم عبر العالم بحثاً عن المعلومات، فإنهم يستبعدون الضجيج غير المفيد، ويضمنون أنك لن تحصل إلا إلى المعلومات التي قررت أنك بحاجة إليها، وهذا يوفر عليك الوقت، ويساعد على إدارة شؤون حياتك وعملك بيسر أكبر.

ونحن نلعب دوراً مماثلاً بالنسبة لزبائننا المحتملين.



علينا أن نفهم أولاً زبائننا المحتملين واحتياجاتهم، ونجول العالم بحثاً عن المعلومات الصحيحة، ثم نرشحها.

غير أن وكيل التأمين الذكي يزيد القيمة المضافة أكثر عبر

تركيبه للمعلومات المرشحة واستخلاص حل خلاق منها. وذاك هو توصيف عمل الوكيل الذكي.

شبكة الخبراء

يتيح وكلاء التأمين على الحياة الأذكياء لزبائنهم اتخاذ القرار الصحيح ليس لأنهم يعرفون كل شيء، بل لأنهم يعرفون كيف يحصلون على المعلومات الضرورية. وهم يقومون بذلك بلجوئهم إلى شبكتهم من الخبراء. وشبكتي الخاصة تعطيني قيمة إضافية عظمى. فبمعرفتي لذوي النفوذ في عالم التأمين من كتّاب رئيسيين إلى منفذين إلى سكرتارية الشركات إلى رؤسائها إلى معيدي التأمين إلى الأشخاص الذين يعملون في الاستثمارات فإنني أقدر على إيصال العالم برمته إلى زبوني. وكما سترون في القصة الآتية، فإنني غالباً ما أستطيع أن أستخدم اتصالاتي لحل مشكلة الزبون المحتمل عندما يعجز غيري من الوكلاء عن حلها.

التهام غداء غيرك

فعلى سبيل المثال، كنت ذات يوم أتناول طعام الغداء مع زوجتي تيري في مطعم فرنسي صغير في تورنتو، وكانت إضاءة المكان خافتة والجو هادئاً يسوده السلام. وفي أثناء انتظارنا طعامنا كان هناك شاب يرتدي بزة سوداء وتبدو عليه علائم الضيق جالساً إلى جوارنا. وفي غضون ثوان من جلوسه بدأ بإطلاق زفرات كبيرة كما لو أن التوتر كان ينبعث من جسده.

وقد ارتجفت ركبته اليمنى بعنف مسبباً ضجيجاً ينبعث من الخزف الصيني الموضوع فوق منضدته. ثم أخرج من سترته هاتفاً خلوياً وتكلم بصوت عال بحيث كان من المستحيل ألا تسمعه.

«إنه لن يقبل بها يا تيد. الزبون مستعد للشراء، وقد وقّع على استمارة الطلب، والفحوص الطبية منجزة، ولكن الكاتب الرئيسي لا يقبل بالمصادقة عليها لأنه يقول بأن وضعه المالي غير سليم. لا أستطيع أن أصدق أنني بعد أن بعت أخيراً جوناس جونوفان Jonas Donovan تأميناً بقيمة مليوني دولار بعد كل تلك السنوات من رطم رأسي بالجدار لتأتي شركتي فتقول إنها لن تؤمن عليه... إنه يمتلك شركة بلاست Blast التجارية، وشركة المشروب غير الدسم diet shake، بحق السماء، إنه يستطيع دفع القسط السنوي، فهو لا يزيد عن 50,000 دولار سنوياً. وفقط لأن شركته خاصة، ولأنه لا يرتاح إلى تقديم كشوفاته المحاسبية».

أشاعت المعلومات التي حصلت عليها لتوي البهجة في يومي بشكل كبير.

وما إن وصلت إلى مكتبي بعد ظهر ذلك اليوم حتى التقطت دليل الهاتف ووجدت رقم شركة بلاست التجارية واتصلت بجوناس دونوفان قائلاً: «مرحباً سيد دونوفان، اسمي ديڤيد كاوپر، وأنا وكيل تأمين على الحياة، وقد فهمت أنك بحاجة إلى مليوني دولار تأمين على الحياة، وأنك لا تستطيع الحصول عليه».

قال: «ماذا؟ كيف سمعت عن ذلك؟».

«يا سيد دونوفان، عندما يكون هناك مليونان من الدولارات للتأمين على الطاولة فإن كلاب الشارع تسمع بها. لا تقلق نفسك بشأن كيفية معرفتي الأمر، فالمهم هو أن لديّ حلا لمشكلتك، هل تسمح لي بأن أدعوك إلى الغداء لأناقش الأمر معك».

وافق السيد دونوفان، فاجتمعنا في الأسبوع التالي، وبعد نقاش تفصيلي حول المشاكل المتعلقة بالصفقة، اتصلت بباري Barry، وهو كاتب رئيسي أعرفه يعمل في إحدى كبريات شركات التأمين، وقد جلبت لباري عبر السنوات العديد من القضايا المهمة والصعبة. وكان باري متقد الفكر ويستمتع بالتحديات الجديدة. كنا نعمل معاً بشكل جيد، ونتبادل الاحترام والثقة في ما بيننا. كان يثمن الأعمال التي أجلبها له عالياً، وكنت أثمن خبرته عالياً. وعندما ناقشت معه قضية دونوفان كان متلهفاً لمعالجتها. وبعد ذلك بشهرين كنت قد توصلت مع باري إلى حل يسمح بحل القضية.

لولا علاقتي القوية بباري لكنت لاقيت مشقة في العثور على كاتب تأمين رئيسي مستعد لتكريس الوقت والجهد اللازمين لهذه القضية. ومن الواضح أن الوكيل في المطعم لم يتمتع بعلاقة مشابهة مع كاتب تأمين رئيسي.

انصح زبونك ولا تبح بشيء لأي شخص آخر

عليّ أن أشير هنا إلى أنه من الأسباب الأخرى التي أدت

إلى فوزي بتلك القضية هي أن دونوفان قد غضب لأن وكيله قد ناقش تفاصيل قضيته مع أناس آخرين. ومع أنني لم أذكر أبداً أين سمعت عن القضية، إلا أن دونوفان لاحظ أن الموضوع قد انتشر وأنه لم يكن يمكن أن يصدر إلا عن مصدر وحيد: وكيله. وكمستشار موثوق، فإنني أحتفظ دائماً بالأسرار التي أحصل عليها، إنني أشعر بأهمية الحفاظ على سرية معلومات الزبائن وقد بنيت سمعتي على هذا الأساس في مرات عدة.

يجب على زبائني أن يكونوا قادرين على الثقة بي ضمنياً. فإذا لم يستطيعوا ذلك فإنهم لن يخبروني عما أحتاج إلى معرفته، ولن أكون قادراً على إيجاد الحلول لمشاكلهم.

صادق التيار السائد:

مصادقة التيار السائد هي من الطرائق الفعالة لجعل زبائنك يتخذون القرارات الصحيحة . ولكن عليك أولا أن تفهم ماهية تلك التيارات. إنني أدرس الأخبار وألتهم الكتب عن الاقتصاد والسياسة وقوانين الضرائب لفهم التوجهات التي ستؤثر في مستقبل أعمالنا. ومكتبتي مملوءة بالنسخ المليئة بالهوامش لأعمال توفلر Toffler ونيسبت Naisbitt وشوماخر Schumacher وآلاف غيرهم. إن ما أتعلمه يعطيني الثقة للتحدث عن مستقبل صناعة التأمين، ولبيع حلول تناسب الغد قدر مناسبتها لليوم. والقصة الآتية تصف صفقة فزت بها لأنني صادقت التيار السائد.

جاك بولن

كنت قد حدثتكم في الفصل التاسع عن قضية جاك بولن، وبينت لكم كيف تحولت إلى معركة حامية الوطيس، وكان عدة وكلاء يحاولون الحصول على الصفقة، وكان عليّ أن استخدم بعض الاستراتيجيات العالية المستوى للفوز بالصفقة في نهاية المطاف. وهاكم قصة كيف تمكنت من ذلك.

كان ڤينس - محاسب جاك - زبوناً لي وشخصاً عملت معه في السابق في صفقات أخرى. وعندما تلقيت الاتصال الأول من ڤينس للنظر في غطاء تأميني لجاك نصحني بأن أعطي جاك ما كان يرغب به: أرخص تأمين مرحلي يمكنني إيجاده، وكنت أعلم أن حاجة جاك الحقيقية إلى التأمين كانت التأمين على ممتلكاته، وأن التأمين المرحلي كان خياراً خاطئاً. فقلت لا، وخسرت الجولة لمصلحة وكيل آخر. ولكن عندما بلغ جاك الرابعة والستين أدرك أنني كنت على صواب منذ البداية. فاستدعاني لأنافس على الصفقة لأنني كنت الوحيد الذي نصحه بأن يحول تأمينه المرحلي إلى تأمين مدى الحياة عبر تلك السنوات كلها. غير أن الصفقة كانت معقدة والمنافسة حامية، وللفوز بالصفقة كان عليّ أن أبتكر أفضل حل ممكن لمشكلة ممتلكات جاك.

قضيت أياماً وفكرة طريقة مقاربة القضية تشقيني. وعندما توصلت إلى خطتي الهجومية رتبت للقاء مع جاك. وعندما

جلست أمامه لأقدم له حلي الأول قلت: «لقد كنت أفكر بمشكلة ضريبة ممتلكاتك يا جاك، وكما كنت أقول لك طول سنين مضت، فإن عليك أن تحول تأمينك المرحلي إلى تأمين مدى الحياة، ولكن ماذا لو أننا بالإضافة إلى تحويله إلى تأمين مدى الحياة رتبنا عملنا على أن تُدفع القيمة على أساس آخر من يموت؟».

سألني: «ما الذي تعنيه؟».

«لنفترض أنك قد مت قبل زوجتك، فالحكومة ستأتي وتقدر قيمة ممتلكاتك وتحسب ضريبة الأرباح على رأس المال وفقاً للربح في قيمة تلك الممتلكات. غير أن بإمكان زوجتك أن تختار تأجيل دفع الضريبة إلى ما بعد موتها. وتصبح الضريبة واجبة السداد بعد ذلك الموت الثاني، وهنا تظهر الحاجة إلى الدفعة النقدية، ومع بوليصة آخر من يموت فإن النقود ستأتي عند الحاجة لها بعد الموت الثاني وليس قبل ذلك».

قال جاك: «ولكن صحة زوجتي سيئة جداً، ولا يمكن التأمين عليها يا ديڤيد».

«سنظل قادرين على الحصول على بوليصة آخر من يموت. فشركة التأمين ستعتمد في البوليصة عمرك وصحتك».

لبث جاك صامتاً برهة يفكر في ما قلته له، ثم رفع رأسه ونظر إليّ مباشرة وقال: «ولكن هذا يعني أن ممتلكاتي ستخسر الفرصة لاستثمار الأموال التي سأدفعها لشركة التأمين، فلم

أرغب بتركها في أيدي شركة التأمين وأجعلهم يربحون الأموال بينما تستطيع ممتلكاتي الاستفادة منها؟».

«إنني أتفهم مخاوفك يا جاك، لم لا تدعني أناقش الأمر مع شركة التأمين وسنرى إذا كان هناك ما يمكننا القيام به لطمأنة مخاوفك».

قال جاك: «حسناً يا ديڤيد».

لم أبرم الصفقة لكنني نجحت في التغلغل عميقاً في نفسية جاك. وقد عرفت أنه أحب فكرة الحصول على الدفعة المالية في اللحظة التي تستحق فيها الضرائب بعد الوفاة الثانية. لقد أحب الفكرة لأنها كانت جيدة، ولأن زوجته التي كانت معتلة الصحة لن تحتاج إلى إزعاج نفسها بإعادة استثمار الأموال. ولكنه كان رجل أعمال حاذقاً وأراد الحصول على أفضل صفقة ممكنة. وكان علي المجيء بمثل تلك الصفقة.

بعد ذلك بيومين وجدت الحل المطلوب، ولكونه حلاً غير مسبوق فقد كنت بحاجة للحصول على تأييد شركة التأمين، فتوجهت إليهم وصغت معهم بوليصة تأمين ملائمة لاحتياجات جاك. انتابتني الحماسة واتصلت بجاك للحصول على موعد ثان.

وفي وقت متأخر من ذلك الأسبوع وجدت نفسي جالساً على المقعد الجلدي أمام مكتب جاك المصنوع من خشب السنديان.

بدأت حديثي قائلاً: «إن قلقك يا جاك يتمثل في أن بوليصة آخر من يموت ستعني أن شركة التأمين، وليس ممتلكاتك، هي التي ستستفيد من إعادة استثمار الأموال الناتجة عن تعويض الوفاة فيما لو أنك مت أولاً».

هز رأسه بالإيجاب.

لقد طرحت هذا التساؤل على شركة التأمين، فوافقوا على مشروعية قلقك. وهم مستعدون لمنحك العرض الآتي. في حال وفاتك فإن شركة التأمين ستدفع رمزياً تعويض الوفاة ثم تعيد استثماره لمصلحتك بفائدة منسجمة مع الفوائد التي يقرها مجلس السندات الكندي Canada Bond. وبعبارة أخرى فإن ممتلكاتك لن ترى النقود إلا بعد الوفاة الثانية، ولكن تعويض الوفاة سينمو وكأنه كان قيد الاستثمار، وبالتالي فإنك لا تخسر أي فرصة استثمارية».

همهم وهو يفكّر بالأمر.

ولمساعدته في تفكيره قلت له: «مثلاً، إذا عاشت زوجتك سبع سنوات بعدك، وكانت نسبة الفائدة المطبقة على تعويض وفاتك 10 ٪ فإن هذا التعويض سينمو من 10 ملايين دولار إلى 20 مليون معفاة من الضرائب.

«ولكننا نستطيع أن نكسب أكثر من 10٪».

«غير أن النمو بنسبة 10 ٪ في الخطة التأمينية معفاة من الضرائب، وما تقوم به حقيقة هو أنك تستعير الحالة الضريبية

المفضلة لشركة تأمينية. ولتحقيق ذلك فإن عليك أن تحقق نسبة 20٪ باعتبار أن الضريبة ستبلغ 50 ٪. والآن إذا كان بوسعك أن تضمن أن تجني أملاكك نسبة 20٪ قبل الضرائب المركبة كل سنة، فإنني لن أنصحك بتبني حلي».

قال: «أحتاج لمناقشة هذا الموضوع مع المحاسب».

غادرت مكتبه خالي الوفاض مرة أخرى. كنت أشعر باقترابي من النجاح ولكنه ليس بالقرب الكافي، وأعتقد أن أي زبون محتمل آخر كان سيتجاوز على الحل الذي عرضته عليه، ولكن جاك لم يكن سعيداً تماماً.

وفي المساء، بينما كنت أتأمل القضية، أدركت أن جاك لم يكن سعيداً بالحل الذي اقترحته عليه لأنه لم يؤمن بأنه كان أفضل حل ممكن. كان يشعر أن هناك أمراً ما مفقوداً. ولم يكن قادرا على وضع اصبعه على هذا الأمر ولكنه كان يشعر به غريزياً. وكان قد حقق الملايين بفضل غريزته، فقررت أنه كان محقاً، وأن عليّ أن آتيه بشيء أفضل. وظللت مستيقظاً حتى وقت متأخر تلك الليلة، مقلباً الأمر في ذهني باحثاً عن ثغرة ما. وفي نحو الثانية صباحاً توصلت إلى فكرة جديدة، فقد كنت أتجاهل تياراً سائداً ومهماً، وهو تيار من شأنه أن يترك آثاراً خطيرة على ممتلكات جاك. بعد ذلك قضيت ساعة أخرى في التفكير بكيفية ردم تلك الثغرة.

في الصباح اتصلت بشركة التأمين مجدداً فعدنا إلى غرفة الاجتماعات. وبعد ذلك ببضعة أيام كان لديّ عرض جديد لجاك.

اتصلت للحصول على موعد آخر وقابلت جاك في وقت مبكر من صبيحة الأربعاء. كان وجهه جامداً وشفتاه مقلوبتين. وأحسست أن التدفق اللامتناهي من الوكلاء على مكتبه من خلال الأسابيع القليلة الماضية قد أرهقه. فقررت أن أصيبه فوراً في مقتل.

«عندما تتوفى يا جاك، فإن الحكومة ستخمن فاتورة ضرائبك اعتماداً على ضريبة النمو في قيمة رأس مال ممتلكاتك. ودعني أعرض عليك بسرعة مثالاً على كيفية حسابهم للضرائب المترتبة عليك». فمثلاً، مبنى وولر الذي اشتريته سنة 1971 هو مبنى تجاري، وإذا كانت قيمة السوق له تتزايد وفق توقعاتك فإن قيمته ستكون أعلى بكثير لدى وفاتك من قيمته عند شرائك له. لنقل مثلا، إنك قد دفعت مليوناً واحداً سنة 1971 عند شرائه وإن قيمته تبلغ مليونين عند وفاتك، فإنك تكون قد ضاعفت مالك. ولكن الحكومة تريد الآن حصتها، فتأتي وتطبق ضريبة أرباح رأس المال، وسيكون النمو في رأس مالك مليون دولار يوم التخمين، ووفقا لقانون ضريبة النمو في رأس المال فإن ضريبة بمقدار 50٪ ستفرض على 50٪ من قيمة النمو، وهذا يعني أن فاتورة ضريبتك على مبنى وولر ستبلغ 250,000 دولار.

ولكن المثال الذي أعطيتك إياه يمثل الواقع الاقتصادي منذ عشر سنوات مضت. ومنذ ذلك التاريخ ارتفعت الضريبة إلى $66\frac{2}{3}$٪ من الأرباح ومنذ الأسبوع الماضي أصبحت 75٪.

وهذا يعني يا جاك أن عليك أن تدفع 325,000 دولار عن ذلك المبنى. والحقيقة أنه في غضون الوقت الذي قضيناه في تقديم طلب التأمين وعقد هذه الاجتماعات فإن وضعك الضريبي على أرباح رأس المال قد زاد سوءاً بنسبة $13\frac{1}{3}$٪. والآن فإن غطاءك التأميني لم يعد كافياً في واقع الأمر».

كان جاك يتقلب في مجلسه في الثواني القليلة السابقة، ثم انفجر قائلاً: «حسناً، ما الذي تحاول قوله؟».

«في المستقبل، ستصل ضريبة أرباح رأس المال يا جاك إلى 100٪، وكل شيء يشير إلى هذا الاتجاه الذي يقول بأن الضرائب على أرباح رأس المال ستظل تتزايد إلى أن تصل إلى نهايتها القصوى: أي 100٪. إنها المنطقة الضريبية التي لا تزال تمتلك مجالاً لبعض المناورة. ولدينا الكثير من البطالة وعدد غير كبير من المستهلكين لجعل ضريبة الدخل أو ضريبة المبيعات طريقة ممكنة لزيادة دخل الحكومة. ولكنّ هناك عدداً كبيراً من الأملاك كبيرة الحجم في هذا البلد، وبسبب ارتفاع معدل أعمار السكان فإن هذه الممتلكات ستكون بمثابة منجم ذهب للحكومة. هل تعتقد أنهم سيغضون النظر عن إمكانية وضع أيديهم على ممتلكاتنا في هذه الأيام، سيما مع الدين القومي الضخم الذي تعاني منه الحكومة؟

«ولكن لديّ الحل لك، نستطيع أن نعرف في بوليصتك عبارة تفيد أنه إذا ازدادت ضريبة أرباح رأس المال قبل موتك

فإن تعويض الوفاة سيزداد ليغطي الفرق. وبهذه الحالة، ومهما فعلت الحكومة، فإن ممتلكاتك ستبقى مصونة».

ساد الصمت برهة، فقد عبرت عن وجهة نظري، وكان لدي من الخبرة ما يسمح لي بأن أعرف متى ألتزم الصمت، فانتظرت بهدوء وتركت جاك يفكر بالموضوع.

وقبل أن ينكسر جدار الصمت بيننا مد جاك يده إلى التلفون على مكتبه وطلب رقماً داخلياً. «ڤينس، أتستطيع المجيء إلى هنا لحظة من فضلك؟ أحتاج إلى إنهاء تفاصيل هذا التأمين مع السيد كاوپر، دعنا نصرف شيك له بقيمة القسط الأول وندعه يذهب».

الاستراتيجية الثانية: ولّد معارف جديدة

إن قدرتي على معرفة الاتجاه السائد في ضرائب أرباح رأس المال لم يكن إلا سبباً جزئياً لتمكني من إبرام الصفقة في قضية جاك بولن. أما السبب الآخر فله علاقة بحقيقة أنني قد خلقت نوعاً جديداً من أنواع بوليصات التأمين.

> **عندما لا يوجد أي منتج أو خدمة في الوقت الحاضر لتلبية احتياجات زبونك المحتمل فإن عليك أن تجد حلاً بنفسك للمعارف الجديدة.**

وهذا هو بالضبط ما فعلته لحماية جاك من زيادة الضرائب على أرباح رأس المال، وهو يمثل أيضاً الاستراتيجية الثانية لكي يصبح المرء وكيلاً عملاقاً.

المعرفة الجديدة: الدائن البديل

وأحد أفضل الأمثلة على قوة خلق المعرفة الجديدة التي أستمدها من حياتي المهنية أذكر مفهوم الدائن البديل. وكنت قد أشرت إلى هذا المفهوم في فصول سابقة ووعدتكم أن أحدثكم عنه، وهاكم كيف طورته، وكيف أدى إلى فوزي بصفقة قيمتها 100,000,000 دولار.

إن أحد الأدوار الرئيسية التي أقوم بها ضمن فريق زبوني من المستشارين الماليين هو أن أكفل الدين. فمثلا، عندما تحتاج شركة إلى قرض ويريد المصرف التأمين على هذا القرض، فإن زبائني يستطيعون الاعتماد على خدماتي وعندها تصبح مسؤوليتي أن أؤمن على ذلك القرض، بحيث أن المصرف لا يخسر ماله إذا توفي زبوني. ولكنني، وكما قلت في الفصل الثالث، فإني أعتبر أن من مسؤوليتي البحث عن أفضل المزايا لزبائني، وطالما أزعجتني فكرة أنني لم أكن أقوم بذلك عندما كنت أؤمن ديون زبائني. وفي الحقيقة فإنني كنت دائماً أشعر أن علي في الحقيقة أن أحمي المدين من الدائن وليس بالعكس. ولذلك قررت منذ بضع سنوات أن أبحث إذا كانت هناك أي طريقة تسمح لي بتحسين الوضع الضريبي لزبوني عندما كنت أؤمن القروض التي كانوا يأخذونها. وقد تمعنت في أنواع الصفقات التي كانت تبرم والهيكلية التي كانت تقوم عليها، ولاحظت أنها جميعاً كانت تعاني من خلل مأسوي، ولكنه خلل يمكن إصلاحه.

كيف عملت فكرة الدائن البديل لمصلحتي

في عصر أحد الأيام الحارة منذ نحو عشر سنوات، تناولت طعام الغداء مع زبون لي يتمتع بذكاء وثروة كبيرين في أحد المطاعم الشهيرة في نيويورك. وكان أمريكياً جمع ثروته من صناعة قطع غيار السيارات. وكان يواجه الآن فرصة أن يحظى بعقد لتزويد أحد الكبار الثلاثة في عالم صناعة السيارات بقطع من مصنعه. والمشكلة الوحيدة في الموضوع كانت أن عليه أن يوسع مصنعه ليتمكن من تلبية الطلب.

وقال لي نادباً: «إنني سأضطر إلى وضع نصف ممتلكاتي ضمانة لاقتراض 20 مليون دولار لأتمكن من إعادة تشغيل القطع. إن عملي يحتاج إلى السيولة المالية لكي ينمو، ولا يمكنني أن أسمح بترك هذه الفرصة تمر من دون أن أنتهزها، ولكن عبء الدَّين يوتر أعصابي حقاً».

أجبته: «إن اختصاصي يا فرانك Frank هو ضمان الديون، ولديّ خطة جديدة طورناها لتونا ستكون مثالية لك. فمع خطة التأمين التقليدية فإنك حين تموت يقوم التأمين بسداد دينك، فيصبح ذخراً بدلاً من أن يكون عبئاً في سجلات شركتك المالية. ولن تقوم الحكومة بطرح العشرين مليون دولار التي تدين بها من ممتلكاتك بل ستزيد العشرين مليون التي حصلتها إلى الشركة. وهذا سيزيد حجم فاتورة الضريبة على أملاكك وسيكلفك في النهاية أكثر مما تتوقع. ولكن ماذا لو أنني قلت لك أنك تستطيع أن تزيد كلفة هذا القرض بقيمة ربع الواحد من

المئة فقط، ولكنك بقيامك بهذا فإنك تضمن أن القرض بأكمله سيشطب من سجلاتك عندما تموت، دون غرامة على ممتلكاتك».

توقفت شوكة فرانك وهي في منتصف طريقها إلى فمه: «ما الذي تعنيه؟، هل يستطيعون القيام بذلك في المصرف؟».

شرحت له: «نعم، وهذا ما نختص به دون غيرنا. إننا نعمل بالتعاون مع المقرضين مستخدمين مفهوم الدائن البديل، وستقوم هيكلية التأمين على أساس أن تدفع قيمته إلى زوجتك جوزفين Josephine لدى وفاتك. وستحسب ضرائب الممتلكات بما في ذلك استحقاق القرض غير المسدد مما يعني أن شركتك ستدفع ضرائب أقل. وعندما سيطلب مصرفك قرضه، فإن جوزفين ستقرض شركتك وفق نصوص العقد 20 مليون دولار من تعويض الوفاة الذي يدفع لسداد قيمة القرض. وستدفع شركتك القرض للمصرف، ثم تسدد قيمته لجوزفين لاحقاً، ووفقاً للترتيب الذي ترتئيه. وعندها يمكنها أن تسحب ما تشاء من هذه الودائع المعفاة من الضرائب عبر السنين وكما يلائمها».

أحب فرانك هذه الفكرة وسرعان ما اشترى تأميناً بقيمة 20 مليون دولار وبقسط سنوي قدره 80,000 دولار لضمان قرض التوسيع. وقد حصل على عقد السيارات وازدهرت أعماله.

دورة المعرفة الجديدة

سرعان ما أقلع مفهوم الدائن البديل بعد أن قدمته أول مرة لفرانك.



الحقيقة هي أنك لا تستطيع حماية حقوق ملكيتك لفكرة ما، لذا عليك أن تتخلى عنها لبقية العالم في لحظة ما. ولكن الحيلة تكمن في تعظيم الفائدة من سبقك على منافسيك. استخدم أفكارك في الصفقات قدر ما تستطيع، ثم استخدم الحديث الذي يدور حول الفكرة لترفع من شأن سمعتك.

ما إن تنتشر الكلمة ويفشى سرك فعليك أن تبدل سياستك، فبدلاً من أن تحاول حماية أفكارك والغيرة عليها، عليك أن تروج لها بقوة. وما إن بدأت عبارة مفهوم الدائن البديل تنتشر حتى بدأت بالحديث عنه والكتابة عنه قدر ما أستطيع. وقد نشرت مقالات وساهمت في تأليف كتب عن التمويل، شارحاً الخطوط الرئيسية للخطة. وتحدثت في اجتماعات ومؤتمرات عن قيمة هذه الخطة للزبائن ذوي الأحمال الثقيلة من الديون. وما كان ينظر إليه باعتباره معرفة جديدة أصبح معرفة قديمة، والحقيقة أننا نجدها الآن في كتيبات التمرين الأساسية. ومن ثم تبدأ الدورة مجدداً مع جزء جديد من المعرفة الجديدة.

الترويج لمعرفتك

إنني أدين لصفقة المئة مليون دولار لترويجي لفكرة الدائن البديل. وكما شرحت في الفصل الثالث، بعد محاضرة ألقيتها في تورنتو، تقدم إليّ محام وشكرني على محاضرتي ثم أخبرني أنه مهتم جداً بفكرة الدائن البديل. والحقيقة أن لديه قضية كان

يعمل عليها في ذلك الوقت وبدا أنها ملائمة بشكل مثالي لتطبيق ذلك المفهوم عليها. وقد اقترح عليّ أن أتصل بمحام آخر، وأسفر ذلك اللقاء عن صفقة بقيمة 42 مليون دولار، وسرعان ما تطورت إلى صفقة بقيمة 100,000,000 دولار.

ترويج نفسك أمام الزبون

إن حقيقة أن مفهوم الدائن البديل قد قاد إلى الصفقة بقيمة 100,000,000 دولار تبين أهمية التحدث في الأماكن العامة والنشر والتدريس في كل فرصة تتاح لك. إنني أتحدث عبر العالم كما أكتب مقالات بانتظام في الصحف المختصة بصناعة التأمين - ذلك أنك لا تستطيع أن تكون سراً مشهوراً، ولكن المهم أيضاً أن أروج نفسي أمام زبائني المحتملين والفعليين.

وسأوضح لكم لماذا وكيف أقوم بترويج نفسي أمام زبائني فأريكم كيف أبرمت أكبر صفقة عملت عليها في حياتي.

صفقة بقيمة 140,000,000 دولار

تلقيت منذ عدة سنوات اتصالاً هاتفياً من محاسب كنت قد عملت معه سابقاً في عدة قضايا كبرى. وكان أحد زبائنه يبحث في السوق عن تأمين كبير الحجم. وقد أثارني حجم هذه القضية ولكنني أدركت أنها ستكون صعبة الإبرام، لأنه كان هناك بالفعل الكثير من وكلاء التأمين يتنافسون بقوة للحصول عليها. وكان الزبون شركة خاصة كبيرة ترأسها مجموعة من سبعة من

حملة الأسهم. وكان مالك الحصة الأكبر من الأسهم، واسمه أنتون Anton، هو الذي يدير الشركة التي تصنع الأدوات المنزلية.

قابلت أنتون في اجتماعنا الأول ومحاسبه وبعض حملة الأسهم الآخرين لمناقشة التأمين الذي سيبلغ في نهاية الأمر 140,000,000 دولار. وكانوا بحاجة إلى تمويل اتفاقية لشراء شركة أخرى، ولذلك عرضت عليهم مفهوم التأمين المنعدم القيمة. وبدا وكأن أنتون يدعم هذه الفكرة، وانطلاقاً من موافقته المبدئية فقد قضيت الأسابيع القليلة التالية في تحري جميع تفاصيل القضية. وأخيراً جلسنا سوية مرة أخرى وقدمت لهم العرض النهائي.

ومع أن أنتون كان في بداية الأمر متحمساً لفكرة التأمين المنعدم القيمة، إلا أن بقية حملة الأسهم تجمدوا فجأة في مواقعهم رافضين التقدم إلى الأمام. وقد تفهمت تماماً سبب غليان أعصابهم لأن الحالة الاقتصادية العامة كانت سيئة. لقد انتهت فورة النقود التي سادت في أواخر الثمانينيات وبدأ الوكلاء اليوم يدفعون ثمن بعض الصفقات المريبة وغير المدروسة جيداً التي روج لها قلة منهم قبل ذلك بخمس سنوات. وقد انهارت في كندا إحدى شركات التأمين الكبرى واثنتان من شركات التأمين المتوسطة الحجم. وكانت وسائل الإعلام تنقل العديد من التقارير عن شركات أمريكية تتعرض للإفلاس، وكانت هناك عشرات الدعاوى القضائية المرفوعة ضد كل من الوكلاء

وشركات التأمين بسبب الأداء السيئ لبوليصاتهم التي بيعت من قبل وكلاء اعتمدوا الأكاذيب في توقعاتهم.

بدأت الثقة بشركات التأمين تتلاشى، وبدأ الزبائن في طول البلاد وعرضها يفكرون مرتين قبل أن يستخدموا التأمين لضمان ديونهم لأنهم كانوا يشعرون بالخوف. أما المديرون الماليون والمحاسبون ورؤساء مجالس الادارة فكانوا يبذلون قصارى جهدهم لتحري تفاصيل كل قضية تعرض عليهم. ونتيجة ذلك فقد عمل أنتون وغيره من حملة الأسهم وقتاً إضافياً لإيجاد أي مشاكل كامنة في التأمين المقترح.

كنت أتلقى الاتصالات أسبوعياً من مستشارين يقولون لي إنهم قلقون حول هذا الأمر أو ذاك من الخطة. ولم تكن أي من مخاوفهم جديدة علي، لأنني كنت قد اتبعت طريقتي في سيرورة عملية البيع للتحضير التام لأكبر صفقة في حياتي. إلا أن الأخذ والرد استمرا بشكل طويل جداً لدرجة أنني اقتنعت بضرورة إيصال الأمر إلى مستوى أعلى.

العثور على صاحب القرار

بدأت في ذلك الوقت أقلق من شعوري بأني لا أتحدث مع صاحب القرار. وكنت قد تعلمت في مرحلة مبكرة من حياتي المهنية بأنه من غير المجدي أن تحاول أن تبيع لمستشار عندما لا يتعدى دوره أنه سيعيد محاولة البيع - وبصورة أسوأ قطعاً - لصاحب القرار النهائي.

وكما هو الحال دائماً قررت أن أمسك بالثور من قرنيه، وأن آخذ على عاتقي إدارة هذه المسألة، لذلك بدأت بمطاردة أنتون، كنت أعرف أن مخاوفه ناجمة عن رغبة حقيقية بالشراء، وأنني إذا استطعت أن أضع أمامه حججاً منطقية وحسنة العرض تبرز كل الفوائد المنطقية لهذه الصفقة فإن مخاوفه ستهدأ وسأفوز بالصفقة.

وكما توقعت، فقد كان متمنعاً في البداية عن الحديث معي، ولكن بعد بضعة أسابيع من الاتصالات المثابرة تمكنت أخيراً من الحصول عليه عبر الهاتف.

قلت: «مرحباً أنتون، أنا ديڤيد كاوپر، وقد سمعت من محاسبك أن لديك قائمة طويلة من الهواجس».

قال بجفاف ودون أي رغبة في مساعدتي: «هذا صحيح».

«هذا عظيم، لم لا ترسل لي تحفظاتك بالفاكس بحيث أعالجها ثم نتقابل ونناقش جميع النقاط».

قال بعد صمت قصير: «حسناً، ولكنني إذا أرسلت لك هواجسي فإنني سأرسلها أيضاً إلى جميع الوكلاء الآخرين».

قلت: «طبعاً يا أنتون» ولاحظت أنه لم يكن ينوي أن يخصني بأي جميل.

في اليوم التالي وصلتني قائمة أنتون عبر الفاكس. وأثناء قراءتي لها وأنا جالس على أريكة مكتبي فكرت كيف أستطيع أن

أستخدم نقاط التساؤل تلك لأضع نفسي في موقع أفضل وكيل لهذه القضية.

كانت القائمة تتضمن عدة أسئلة مشروعة وتفصيلية، ولذا كانت مهمتي الأولى أن أحضر إجاباتي عن هذه الأسئلة، وكما توقعت فقد كانت جميعاً تساؤلات فكرت فيها مسبقاً، ولذا لم تقلقني عملية البحث عن الحلول الصحيحة. غير أن بقية الوكلاء كانوا يعدون إجاباتهم عن تلك التساؤلات نفسها وستكون إجاباتهم مشابهة إلى حد بعيد. وكان هذا يعني أن أنتون سيواجه وقتا عصيباً وهو يحاول أن يقرر أيّنا سيكون الوكيل الأكثر أهلية للحصول على الصفقة.

وسيكون من الصعب أن أبرز نفسي بين بقية المتنافسين إذا لم أفكر على مستوى آخر. كنت بحاجة إلى التفكير كأحد مستشاريه الذين سيقدمون له المعلومات التي تمكنه من تنفيذ القرار السليم بشأن التأمين، سواء انتهى به الأمر إلى أخذ الحل الذي أقترحه أم لا. وكان هذا تكتيكاً لن يحاول الوكلاء الآخرون تجربته، ولذا، وقد شعرت بالشجاعة تنتابني، ألقيت نظرة دقيقة على المخاوف التي كانت واردة في القائمة لأتبين ما إذا كان هناك أمر غفلت هذه القائمة عنه، وقارنت بعناية بين قائمة أنتون وتلك التي أعددتها بنفسي عبر السنوات الخمس الماضية. كانت قائمته ممتازة، ولكنني تمكنت من اكتشاف نقطة مهمة مفقودة، وتلك شكلت السبق الذي كنت أبحث عنه.

الاستثنـــاء

في صباح اليوم التالي اتصلت بأنتون وقلت له: «أعتقد أنك قد طورت قائمة من التساؤلات التي بذل فيها فكراً نيراً، إلا أنك قد غفلت عن إيراد شيء مهم».

فغمغم قائلاً: «ما الذي تعنيه؟ لقد جعلت المدير المالي لديّ بمساعدة المحامين يعملون على إعداد هذه القائمة ولم أسمع أن بقية الوكلاء قد وجدوا فيها مشكلة ما».

«حسناً دعنا نجتمع ونناقش هذه النقاط».

وافق على ذلك فاجتمعنا يوم الجمعة من ذلك الأسبوع في غرفة اجتماعات شركته. جلس على رأس الطاولة ومجموعة إجابات بقية الوكلاء على هواجسه موضوعة أمامه، وكان محاميه السيد ماركس Marks جالساً إلى يمينه.

وبصبر كبير ناقشنا تساؤلاته واحداً إثر الآخر، وقد أجبت عن كل منها بعناية وسيطرة على الموضوع أثناء مناقشتي نقاط القائمة، ولكنني احتفظت بالنقطة الأهم، وهي تلك التي لم تطرح في القائمة حتى النهاية. وكان حتى تلك اللحظة موافقاً على حلولي ولكنه لم يتأثر بما طرحته عليه، وهكذا شعرت بازدياد الضغوط عليّ.

وأخيراً قلت: «أنتون، لو أنني كنت مكانك لركزت اهتمامي الأكبر على مشكلة تتمثل في أنه مع خيار التكلفة المنعدمة فمهما تكن التنبؤات التي يقدمها لك وكلاؤك عن العائد الاستثماري، فإن هناك ضمانة حقيقية واحدة يستطيع

وكيلك أن يقدمها لك، وهي أنه مهما كانت الأرقام التي تنظر إليها اليوم، فإنها ستكون مختلفة حتماً في الغد».

سألني أنتون: «ما الذي تقصده؟ فكل وكيل قابلته هنا عرض علي التنبؤات الاستثمارية لهذه البوليصة».

سألته: «وهل صدقتهم؟».

بدت على أنتون علائم الدهشة لسؤالي. ولكنه قبل أن يتمكن من الإجابة قاطعه السيد ماركس قائلاً: «يا سيد كاوپر، إذا أخذنا بوليصتك فهل ستكون نسبة الفائدة التي ستجنيها بوليصتك دائماً ضمن حدود إثنين بالمئة من نسبة فائدة المصرف؟ إنني أسألك هذا السؤال لأن هذه هي النسبة التي يهمنا الحصول عليها، سيما إذا أردنا دعم هذه البوليصات في المصرف ذات يوم».

أجبته: «أرى ما الذي ترمي إليه. ولكن تذكر أن التأرجح العام لنسب الفوائد يمكنها بسهولة كبيرة أن تقلب الأمور رأساً على عقب. فإذا رفع المصرف نسبة الفائدة الرئيسية لديه وكانت فائدة نسبة الإقراض في بوليصتكم أقل من فائدة نسبة الاستدانة فإنكم ستقعون في المتاعب، سيما إذا استمر عدم التوازن هذا. والحقيقة البسيطة هي أن شركات التأمين لا تستطيع أن تتجاوب مع تغيرات نسب الفائدة بالسرعة نفسها التي تتعامل معها المصارف».

بدت معالم عدم الارتياح فجأة على محيا الجميع. وتنحنح السيد ماركس قبل أن يقول متردداً: «ولكن منافسيك

قالوا إنه لن يكون هناك تغير بالاتجاه الهابط».

ضحكت قائلاً: «يا سيد ماركس، إذا صدق أي شخص هذا الكلام فإنني سآتيه ببطاقة عضوية في جمعية الأرض المسطحة، سيما عند التعامل مع نسب فوائد متغيرة باستمرار على جانبي عملية التداول».

ساد الصمت بعد ذلك لبضعة ثوان وتبادل أنتون ومستشاريه النظرات حول الطاولة، وأخيراً، بعد إيماءة خفيفة من أنتون نهض السيد ماركس واقفاً وقال: «كالعادة يا ديڤيد فقد قدمت لنا عرضاً متوازناً عالي الاحترافية مع كشف كامل للأمور، سنتصل بك لاحقاً».

حدث ذلك الاجتماع يوم الإثنين. وفي صباح يوم الجمعة اتصل السيد ماركس بالنيابة عن أنتون وقال: «الصفقة لك».

زبائنك المحتملون سيعتنون بك

كنت مسروراً لسماعي بأن أنتون ومستشاريه قد قدروا كشفي الكامل للأمور، ولكنني وجدت أنه من التناقض أن تنتهي أكبر قضية في حياتي وأنا أشير إلى المشاكل الكامنة في الحل التأميني الذي اقترحته بنفسي. غير أننا باعتبارنا وكلاء تأمين على الحياة فإننا نجد أن من واجبنا أن نكشف كل الجوانب السلبية للبوليصات التي نعرضها. إنني آخذ موضع الكشف مأخذ الجدية، وأكشف عن كل شيء بسرور، لأنه صحيح أننا في أعمالنا لا نتقاضى مالاً ما لم ننجز عملية بيع، إلا أن هدفي

الرئيسي هو أن أصبح عضوا في فريق المستشارين الماليين لزبوني المحتمل. وكما قلت سابقاً، فإنني لا أعتبر لقاءاتي ومقابلاتي مع الزبائن المحتملين للصفقات الكبرى مجرد اجتماعات مبيع، بل أنظر إليها باعتبارها مسابقة للدخول في عضوية فريقهم من المستشارين. لذلك فإنني أريد لهم أن يثقوا ثقة كلية بحقيقة أنني أضع مصالحهم لا مصالحي نصب عيني، كما أنني أدرك أنه عندما أصبح عضواً في فريق مستشاريهم فإنني سأحصل على أعمالهم. فإذا اعتنيت بزبائنك المحتملين، فإن الأمر سينتهي بهم إلى الاعتناء بك.

استراتيجيتان لتصبح وكيلا عملاقاً

1. مَكِّنْ زبونك من اتخاذ القرار الصحيح
2. وَلِّدْ معارف جديدة

القسـم الخامس

ما بعد الصفقات الكبرى



12

سنة المليار دولار

وبانغماسهم في الموجات الجديدة للتكنولوجيا والمعلومات،
فإن الوكلاء العمالقة سيقتحمون حاجز الصوت حاملين معهم
صناعة التأمين إلى أراض لم تعرف من قبل

لقد عشت حياة مهنية متميزة في صناعة التأمين إلا أن أفضل سنواتي لا تزال تلك التي ستأتي. وخلال هذا الكتاب بينت لكم كيف استطعت أن أطور حياتي المهنية عبر تعييني لأهداف طموحة وتطوير استراتيجيات لتحقيقها. ولديّ الآن تحدٍ جديد، وهو أن أبيع عقود تأمين بقيمة مليار دولار خلال سنة واحدة.

خمس فرص للأعمال والمبيعات من أجل القرن الجديد

أنا متفائل بشأن فرصة تحقيق سنة المليار دولار، لأنني أشعر أن صناعة التأمين لا تزال في مراحل طفولتها وأنها على وشك أن تشهد نمواً انفجارياً مع توجه ثورة التكنولوجيا

المتقدمة إلى إحداث تغيرات في سرعة الاقتصاد وفي العلاقات الديمغرافية. وخطتي هي أن نستغل خمس فرص جديدة خلقتها تلك التغيرات الجذرية.

الفرصة الأولى: الأغنياء يزدادون غنى

يمثل سوق الصفقات العملاقة سوق النمو لأعمالنا. وأقول هذا لأن التطورات التكنولوجية تعني أن الأغنياء يزدادون غنى. إن الكائنات البشرية تخلق التكنولوجيا لتجعل الأشياء أكثر كفاءة، وعلى أرض ورشة الإنتاج فإن هذا يعني استبدال العمل اليدوي بالآلات. فالكائنات تتطلب مرتبات سنوية، وفوائد، ويمكن أن تصاب بالمرض، أو أن تضرب عن العمل، أو أن تستقيل، كما يمكن ألا تعطينا دائماً أداءها الأمثل، أما الآلات فتشترى لمرة واحدة فقط، وهي لا تمرض أبداً، أو تضرب عن العمل، أو تستقيل، وهي تنجز عملها باتساق تام عبر الساعة. وعندما نعتمد أتمتة الأعمال فإن كلفة الانتاج تنخفض بصورة كبيرة وتزداد الأرباح ويصبح أصحاب الأعمال المستفيدين الأساسيين من ثورة التكنولوجيا المتقدمة. والنتيجة أنه سيصبح لدى الأغنياء ثروات أكبر ليحافظوا عليها، وديون أكبر يريدون ضمانها، الأمر الذي يخلق فرصاً رائعة لوكلاء التأمين.

الفرصة الثانية: العصر الذهبي للمقاولين

تؤدي ثورة التكنولوجيا المتقدمة إلى إطلاق العصر الذهبي لرجال الأعمال المقاولين entrepreneur، وخلق فرصة رائعة

أخرى. لقد أدت أتمتة مكان العمل إلى خلق حمى «تصغير الحجم downsizing» و«تصحيح الحجم rightsizing» وإعادة الهندسة re-engineering الأمر الذي يؤدي إلى إغراق سوق العمل بأناس عاطلين بشكل مزمن، والكثيرين منهم مهرة ومتعلمين ومندفعين. ومع معرفتهم وخبرتهم، فإن أولئك الناس يؤسسون أعمالهم الخاصة بهم، ويدخل بعضهم في منافسة مباشرة مع من كان يستخدمهم سابقاً.

وبعض هؤلاء المقاولين لا ينتظرون إلى أن يتم صرفهم من العمل، بل يتركون بملء إرادتهم مستفيدين من مجموعة أدوات التكنولوجيا المتقدمة -كحزم برمجيات الأعمال وتجهيزات الاتصالات والإنترنت - التي تسمح لشخص وحيد بأن يدير عملاً معقداً ومربحاً. ولأن العوائق التي تواجه دخول هذا العالم بسيطة جداً فإن شخصاً واحداً يستطيع اليوم أن يسرق من شركة عملاقة متعددة الجنسيات حصتها من السوق. والفرصة الضخمة للعاملين في مجال التأمين تكمن في أن هذا الجيش من المشارعين الشبان يحتاج إلى ضمانات، وخطط تقاعدية، وحماية لأسرهم، وتأميناً على أعمالهم.

الفرصة الثالثة: العاملون بالمعرفة

يهيمن العامل المعرفي على عالم التكنولوجيا المتقدمة. والقيمة الحقيقية لشركة ما لا تعود تقاس بموجوداتها الفيزيائية، بل بما يقع بين أذني عاملي المعرفة الرئيسيين فيها. وقبل مائة

سنة، كان نجاحك في صناعة الأحذية لا يتطلب أكثر من مصنع يستطيع إنتاج أحذية أرخص من أحذية منافسيك. واليوم، وبسبب الأتمتة، تستطيع جميع الشركات إنتاج أحذية رخيصة. وتعد شركة نايكه Nike اليوم أكبر شركة أحذية في العالم، لا لإنتاجها المتسم بالكفاءة فحسب، بل لأنها تخلق فكرة حذاء جديد كل يوم، ولأنها طورت حملة إعلامية مبتكرة أطاحت بجميع منافسيها. إنها تدين بنجاحها للعاملين بالمعرفة المسؤولين عن الابتكار الخلاق الدائم. إن أفكارهم، وليس موجودات نايكه المادية هي التي تعطيها ميزة تنافسية. وعلى عكس رأس المال والعمالة، وهما موردان محدودان، فإن الابتكار الخلاق لا حدود له. ولم يعد بوسع المحاسبين أن يصنفوا مولدي الأفكار - العاملين بالمعرفة - كبنود إنفاق باعتبارهم مرتبات يجب دفعها، بل صاروا يصنفونهم باعتبارهم موارد ثمينة وهي موارد يمكن أن تمرض أو أن تموت أو أن تتقاعد أو أن تعبر الشارع للعمل عند شركة منافسة. ولن يكون أمام الشركات من بد إلا أن تتجه نحو وكلاء التأمين الذين عرفوا دائماً كيف يتعاملون مع رأس المال المتمثل بالفكر الإنساني. فنحن يمكننا حماية مواردهم الرئيسية بأصفاد ذهبية ومظلات ذهبية ومصافحات ذهبية. وستزدهر فرص التأمين على الأشخاص الرئيسيين نتيجة لثورة التكنولوجيا المتقدمة.

الفرصة الرابعة: السوق العالمية

يقول الناس: «فَكِّرْ على مستوى عالمي، وتصرف على

مستوى محلي» ولكنني أقول إن علينا التفكير أكثر فأكثر على مستوى عالمي وأقل فأقل على مستوى محلي.

لقد أصبحت السوق العالمية حقيقة واقعة وفرصة بالنسبة للوكيل العملاق لأن أنظمة الاتصالات تسهل علينا تداول أعمالنا أينما كان زبائننا، سواء في سنغافورة أم في السويد. لا يعرف رأس المال وطناً له وقد يرغب بعض زبائننا بأن يحصنوا بعض موجوداتهم النقدية ضد محصلي الضرائب المتطفلين وأسواق العملات المتقلبة. ولخدمة احتياجاتهم هذه علينا أن نصبح مدركين لوجود منتجات للتأمين على الحياة على مستوى السوق العالمية حيث يمكن حماية النمو من الضرائب والقيام بالاستثمارات بعدة عملات. وستتطور منتجات التأمين لتواكب بقية الأدوات المالية. ستحتاج إلى مستوى أعلى من التعقيد والمعرفة المالية من طرفنا. فإذا تمكنا من السيطرة على المعارف الجديدة فإننا سنتمكن من توسيع أسواقنا حول العالم وتزدهر أعمالنا في العقود المقبلة.

الفرصة الخامسة: أملاك شاسعة

مع تقدم متوسط أعمار سكان أمريكا الشمالية، فإننا نتحول من مجتمع يتسم بالإنفاق إلى مجتمع يتسم بالادخار، وستكثر الفرص في سوق تخطيط الأملاك والعقارات. إن الأملاك التي نبنيها في سنواتنا الذهبية تصبح منجم ذهب بالنسبة للحكومة. لأنه لكي تتمكن الحكومة من تسديد العجز السنوي للميزانية

والدين القومي اللذين سببتهما سياستها الاقتصادية غير الحكيمة فإن عليها أن تنهب خزائن الأغنياء. وما لم يلجأ الأغنياء المزدهرة أعمالهم إلى التأمين لحماية ممتلكاتهم فإنها ستعرى تماماً قبل أن تنتقل إلى أيدي ورثتهم. وكوكلاء تأمين مسلحين ببوليصات حذف الضرائب عند الوفاة فإننا سنحمي ما يطلق عليه دونالد ترامب Donald Trump اسم «نادي النسل المحظوظ».

نحن وثورة التكنولوجيا المتقدمة

يستطيع كل منا أن يحول تلك الفرص إلى سنة المليار دولار لأن ثورة التكنولوجيا المتقدمة تساعد في تركيز أعمالنا وجعلنا أكثر كفاءة.

إن الأفق الزمني لقضية التأمين ينهار مع تسارع عملية التأمين نتيجة التكنولوجيا المتقدمة. وأذكر أنني كنت أنتظر طيلة أسبوع إلى حين ينجز المحاسبون طحنهم للأرقام بهدف تقديم عرض مالي لعقد التأمين. والآن يمكننا توليد مئات العروض المالية بسرعة الريح باستخدام حزم برمجيات سريعة كالبرق. بل يستطيع المستهلكون توليد عروضهم الخاصة بهم بواسطة الانترنت.

وعندما يصل الأمر إلى التأمين انطلاقاً من المكتب المنزلي فإن شركات التأمين ستستغل تطور علم الذكاء الصنعي Artificial Intelligence للتمييز بين ما يمكن تأمينه وما لا يمكن تأمينه. وهذه التطورات مع غيرها، تعني أن كلاً من الوكلاء وشركات

التأمين سيحظون بوقت أكثر لتخصيصه لزبائنهم. وسنقوم بخلق منتجات تتسم بالمرونة وتلبية الرغبات الشخصية للزبائن بما يلبي احتياجاتهم. وسيمكننا إبرام صفقات بالغة التعقيد والفرادة لم يكن بمقدورنا إبرامها من قبل. وبانغماسهم في الموجة الحديثة للتكنولوجيا والمعلومات سيحطم الوكلاء العمالقة حاجز الصوت حاملين معهم صناعة التأمين إلى أراض لم تعرف من قبل.

إنني مستثار بشأن مستقبلي الشخصي في صناعتنا، ولكنني مدرك أن الوكلاء الشبان اللامعين الذين سيأتون بعدي سيحققون أحلاماً أكبر بكثير مما حققته.

آمل أن تساعدكم قراءتكم لقصة نجاحي في هذا الكتاب على تحقيق خرق خاص بكم. لا تخشوا من مواجهة التحديات التي تواجهكم، وتذكروا كلمات أرسطو الخالدة:

إنما نحن ما نكرر القيام به

فالامتياز ليس فعلاً، بل عادة.

خمس فرص أعمال ومبيعات لقرننا الجديد

1. الأغنياء يزدادون غنى
2. العصر الذهبي للمستثمرين المشارعين
3. العاملون بالمعرفة
4. السوق العالمية
5. الأملاك الشاسعة



بعض ما قيل عن الكتاب

«يحوي هذا الكتاب كل ما يمكن تقديمه للجميع، فهو يضيء للمبتدئ طريقه إلى النجاح، ويبين لرجل المبيعات المخضرم الذي يزيد عمره عن خمسين سنة، أين كان يمكن وأين يجب أن يكون. إن جميع الصفات الإيجابية ستقصر عن إيفاء هذا الكتاب حقه».

نيكولاس وايز Nicholas Wise
رئيس شركة نيلا NILA للخدمات المالية والتامين

«أحب أن أهنئك على هذا الكتاب المميز، لقد قرأت كتاب المبيعات العملاقة ثلاث مرات، من الغلاف إلى الغلاف ملتقطاً أفكاراً جديدة في كل مرة. لقد ألهمني كتابك وحفزني على التقدم إلى الأمام. وفنك في الكتابة يكافئ في بلاغته خطاباتك العامة. وأنا الآن بانتظار جزء ثان لهذا الكتاب».

بيتر لانتوس Peter Lantos
بيتر لانتوس وشركاه

«من الأكيد أن عنوان المبيعات العملاقة هو تسمية ملائمة لكتابك. ومعظم الكتب التي تحاول ترويج الأفكار تفتقر إلى الحس الدرامي المستمد من واقع الحياة وإلى الإثارة اللذين يذخر بهما كتابك. إنه يعيد الحياة إلى مسألة التأمين على الحياة بأسلوب سردي سلس يدفع القارئ إلى استكشافه حتى النهاية».

بيتر فلات Peter Flatt

شركة بيتر فلات للتامين

«أنت رجل ذو رؤيا حقيقية في عملنا. وقد مكّنك عقلك المثقّف المتفوّق من طرح تشبيهات تأسر عقل زبونك المحتمل. إن قراءة هذا الكتاب تفيد جميع رجال المبيعات فائدة عظيمة، ولكن قراءته تصبح حتمية لأولئك الذين يبيعون التأمين على الحياة».

پول. و. فينشام Paul W. Fincham

مدير التخطيط التنفيذي، شركة التامين على الحياة الدولية المحدودة

«قرأت كتابك الأخير بمتعة كبيرة، ولا شك أنه أفضل الكتب الذي قرأتها عن بيع التأمين. فمعظم الكتب الأخرى أقرب إلى الكتب المدرسية أو تتعامل مع الأفكار البارعة، أما قصتك فتقرأ وكأنها رواية، الأمر الذي يجعلها تُقرأ بسرعة ومتعة».

والتر باركلي Walter Barclay

وكالة والتر باركلي للتامين

«أحسنت، كتابك فائز حقيقي. لم أستطيع أن أتوقف عن قراءته حتى أكملته. لقد أسر قلبي من الصفحة الأولى وحتى الصفحة الأخيرة».

كيث كولز Keith Coles

شركة مجموعة كولز

«المبيعات العملاقة هو كتاب استثنائي جداً، وفي البداية اعتقدت أنني أقرأ إحدى مغامرات الجاسوسية لجيمس بوند. ويا له من تغيير لطيف على النمط السائد لكتب المبيعات. إنه مثل قراءة رواية لا تستطيع التخلي عنها».

ديفيد بيرد David Baird

شركة تين ستار للتامين على الحياة

«بدأت بقراءة الكتاب ولم أستطيع أن أضعه جانباً. ولو أنني اضطررت إلى تصنيفه لوضعته تحت عنوان: الإثارة».

فرانك دو فيديريكو Frank DeFrederico

الاتجاهات المالية

«لقد استمتعت بكتابك، ومن الأكيد أنه يعكس قوة الهوى والاقتناع بالمهنة التي يختارها المرء. إنني مؤمن بقوة بضرورة أن يحقق الإنسان ما يرغب به والالتزام بأن يحقق أفضل أداء في حقله».

ديفيد بوزر David Pozer

نائب الرئيس المساعد وكاتب التامين الرئيسي

شركة مانيو لايف الدولية المحدودة

افتتنت بقراءة كتابك. وكانت أمثلتك ممتعة جداً. وكل من سيقرأ كتابك سيشعر دون شك بالإلهام ليخطو قليلاً إلى الأمام فيصل إلى أُفقه الجديد التالي».

ليلى مابنري Lyle Manery

شركة كيمو للخدمات المالية

